
Dossier de presse

Entrevoir l'Ecole du futur

*Grenoble Ecole de Management,
laboratoire d'innovations pédagogiques,
teste et se projette :
nouvelles technologies, pédagogie par l'action,
ouverture culturelle, géopolitique, pleine conscience,
...*

« Nos écoles doivent s'engager sur le chemin des Fab Labs adaptés à la pédagogie. Ils ouvriront la voie à l'expérimentation concrète d'outils, de méthodes et de technologies nouvelles pour former les prochaines générations. » Jean-François Fiorina, Directeur Adjoint de Grenoble Ecole de Management

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

Le jeudi 13 décembre 2012 à GEM

INTRODUCTION

Jean-François Fiorina, Directeur Adjoint de GEM propose plusieurs pistes de réflexions concernant l'Ecole du futur sur son blog :

- L'Ecole du futur ... c'est pour demain ?
- Travailler pour ses communautés (Ecole du futur, épisode 2)
- L'information 2.0 comme moteur du changement (Ecole du futur, épisode 3)
- La pédagogie, pilier de l'école de demain ? (Ecole du futur, épisode 4)

1) Les technologies révolutionnent l'enseignement

- Grenoble Ecole de Management (GEM) devient le premier Point Relais SMART Technologies pour l'enseignement supérieur en France
- GEM court le Vendée Globe
- Un « Groupe Test Innovation » depuis la rentrée 2010
- France - Japon : Suivre le même cours en simultané et à 10 000 km de distance c'est possible !

2) Nouveaux enseignements et pédagogie par l'action

- 24H INNO : 120 innovations imaginées par les étudiants de GEM
- GEM Inno Awards 2012 : quand les étudiants travaillent sur des cas réels
- Pédagogie : ils ne se connaissent pas, 5 000 km les séparent mais ils innovent ensemble

3) Géopolitique et international

- Live Business Cases : Faire plancher les étudiants sur un dossier chaud
- Géopolitique : les étudiants grenoblois anticipent les avènements du Monde
- L'édition 2013 du Festival de Géopolitique de Grenoble se déroulera du 4 au 7 avril 2013 et aura pour thème : « La face obscure de la mondialisation »

4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel

- Le CDPM : une innovation pédagogique au service du développement personnel
- Nouvelle chaire « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique »
- Stress, bien-être et performance au travail : GEM choisie en 2011 par le Ministère du travail comme école pilote pour l'enseignement supérieur
- Une soutenance de stage façon Molière... ou Flaubert !



Management
Technology &
Innovation

une école



Entrevoir l'Ecole du futur Le jeudi 13 décembre 2012 à GEM

Rappel :

Grenoble Ecole de Management regroupe 4 écoles : l'ESC Grenoble (Programme Grande Ecole, MS...), Grenoble Graduate School of Business (MBA, MIB, MSc...), l'Ecole de Management des Systèmes d'Information et la Doctoral School.

Créée par la CCI de Grenoble en 1984, Grenoble Ecole de Management est l'une des meilleures écoles de management françaises (6^{ème}) et européennes (21^{ème} sur 100). Elle forme chaque année plus de 6000 étudiants et cadres au sein de ses 50 programmes nationaux et internationaux, allant du Bac + 3 au niveau doctorat.

Accréditée EQUIS, AACSB et AMBA, membre de la Conférence des Grandes Ecoles et régulièrement classée dans la presse internationale et nationale, GEM compte parmi les rares business schools mondiales à détenir cette triple accréditation, gage de la qualité de ses activités.

Basée à Grenoble, ville d'innovation, l'Ecole a développé une solide expertise autour du Management de la Technologie et de l'Innovation. Grâce à cette spécificité unique en France, l'Ecole est aujourd'hui membre fondateur du campus mondial d'innovation GIANT.

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com



<http://blog.educpros.fr/fiorina>

L'école du futur... c'est pour demain ?

Article du Jeudi, novembre 8th, 2012

[Wise Summit](#), [Educatec/Educaticce](#), [Online Educa Berlin](#), articles de presse, rapport de l'Inspection de l'Education nationale sur les [tablettes numériques](#)... l'école de demain intéresse et mobilise. Je délaisse donc pour un temps mon actualité de directeur pour me diriger vers celle du pédagogue en plein questionnement. J'aimerais échanger avec vous sur ce thème en démarrant une série de posts sur cette « école du futur ».

« [Le cours d'amphi est-il en train de vivre ses derniers instants](#) » comme l'a prédit **Le Monde** en date 11 octobre ? Aurait-il titré de cette manière, il y a seulement deux ans ? Sommes-nous arrivés à l'ère des [MOOC](#) (Massive open online course) que le **Financial Times** ([Free, high-quality and with mass appeal](#)), **Courrier International** ([Harvard pour tous](#)) ou le magazine **Uzbek et Rika** ([La Revanche des cancrés](#)) présentent comme des solutions d'avenir, à l'heure de la nécessaire massification/démocratisation du savoir ?

L'acte d'enseigner est en profonde mutation. Les attentes sont fortes et les modèles en cours d'évolution. Nos écoles doivent s'engager sur le chemin des **Fab Labs** (*frabrication laboratories lancés par le MIT*) adaptés à la pédagogie. Ces **Educ Labs** ouvriront la voie à l'expérimentation concrète d'outils, de méthodes et de technologies nouvelles pour former les prochaines générations. Geneviève Fioraso annonce d'ailleurs « le suivi obligatoire d'un cours dédié à l'innovation et à l'entrepreneuriat dans toutes les formations de l'enseignement supérieur. »

Aux USA, les profils Facebook servent à recruter ou à éliminer les candidats pour les meilleures universités qui l'expliquent ouvertement (lire cet [intéressant article](#) du **Wall Street Journal**). D'autres assurent qu'une partie des cours sera organisée sur ce même réseau social, ouvert et gratuit...

Je suis également interpellé par les liens étroits que doivent maintenant entretenir la compétitivité de nos entreprises et la réforme de notre système éducatif. Le rapport de l'**Institut de l'Entreprise** « [La France dans la mondialisation : se protéger ou se projeter](#) ? » est, à ce propos très éclairant. L'élection présidentielle de 2012 a confirmé que l'opinion française reste l'une des plus méfiantes du monde à l'égard de la mondialisation. Que devons transmettre aux jeunes générations dans un monde en mutation ? J'aime citer le discours d'**Yvon Gattaz** sur la nécessaire mutation de l'enseignement supérieur : « *Nous devons apprendre aux jeunes les approches efficaces sans la recherche permanente de cette mythique vérité absolue. En effet, de nos jours, avoir des idées définitivement claires dans un environnement définitivement flou peut être un manque de bon sens.* »

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com



<http://blog.educpros.fr/fiorina>

Travailler pour ses communautés (Ecole du futur, épisode 2)

Article du Jeudi 15 novembre 2012

L'école du futur recouvre un aspect moins connu, celui de vivre en relation de plus en plus étroite avec les communautés qu'elle sert. Objectif : coproduire du lien, du savoir, de l'échange. Une exigence de tous les instants pour être sûr de la valeur ajoutée de l'école à l'économie, aux entreprises, aux partenaires scientifiques et académiques, aux étudiants - hors enseignement *stricto sensu*.

Outil contributif. L'école de demain sera en lien avec des communautés de plus en plus variées avec lesquelles il faudra bâtir un **relationnel personnalisé**. En direction des entreprises, on imagine facilement le lien avec les promotions des étudiants de l'école à Grenoble, moins celui avec les étudiants du monde entier qui pourtant vivent au quotidien certains de nos cursus. C'est une véritable valeur ajoutée pour notre tissu économique. L'école de demain parle à des entités économiques, sociales, scientifiques, à ses partenaires mais également à des entités plus ciblées comme ses prospects, étudiants ou chercheurs. Le tout dans une logique complémentaire dans une tension locale et internationale. C'est bien le rôle d'une grande école que de s'inscrire sur des territoires et dans des communautés qui ne sont pas directement liés à la question de l'enseignement. Un peu comme un catalyseur qui déclenche ou accélère une réaction chimique !

Toutes n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de nous, mais toutes nous intéressent de manière singulière. Fini le discours globalisant, place aux politiques spécifiques. Nous devons construire des lignes directrices fortes et évaluer l'impact que nous avons sur chacune de ces communautés. Si je prends l'exemple de notre écosystème économique, nous avons une **vocation locale à incuber de jeunes start-up** prometteuses qui s'installeront dans la région et créeront des emplois ; une **vocation internationale à apporter aux grands groupes industriels high tech des idées de business modèles** innovants ; une **vocation nationale à fournir des talents à toutes les formes d'économie**. Sur chacune de ces cibles, l'école de demain devra questionner ses apports concrets, leurs impacts et les évaluer. **Construire sa propre assurance qualité** en quelque sorte. Des paramètres qui influenceront, par exemple, le classement des écoles. Du moins je l'espère.

Risque de dispersion. A l'heure numérique, je vois l'ambition et la possibilité de construire des réseaux à l'infini comme autant d'opportunités et de risques. Le succès dans la durée pour une école passera par sa capacité à sélectionner et affirmer ses choix, à travailler des audiences et des sources ciblées. Par le numérique, nous disposons des outils pour les qualifier et nous aider à construire des communautés de qualité. Notre dimension internationale et numérique nous

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

rapproche, un peu paradoxalement, de notre territoire géographique local et communautaire. J'en suis convaincu.

*En poursuivant mes lectures sur la **pédagogie de demain** qui fait suite à mon [précédent post](#), je vous propose deux articles à la lecture issus du [Figaro étudiant](#) :
[Facebook réveille ceux du fond qui dorment !](#)
[On connaissant le Tableau interactif, voici l'amphi quizz...](#)*



<http://blog.educpros.fr/fiorina>

L'information 2.0 comme moteur du changement (Ecole du futur, épisode 3)

Article du Jeudi 22 novembre 2012

J'ai abordé la question de l'école du futur par ses cercles extérieurs. La semaine dernière, nous nous sommes intéressés aux communautés qui composent l'écosystème des établissements (environnements socio-économique et associatif, parents d'élèves...). Aujourd'hui, ce sont les nouveaux médias et outils de communication qui nous occupent en proposant une manière inédite de produire, de partager et de diffuser l'information éducative. Nous passerons bientôt le seuil de la porte de l'établissement (réel ou virtuel !) et entrerons progressivement dans la salle de classe...

SoLoMo éducation. La mutation numérique en mode - *social, local, mobile* -, nouveau paradigme lancé par le blogueur **Loïc Le Meur** en décembre 2011, impacte radicalement le monde des médias de l'enseignement. On assiste à une segmentation de plus en plus fine des publics et des thématiques, même si les magazines spécialisés et les publications traditionnelles (enquêtes, palmarès, classements) restent forts. C'est sur le mode participatif que ces nouveaux médias sociaux se lancent comme [Trendy](#) du groupe *L'Etudiant* avec un objectif : imbriquer le plus intimement possible lectorat et média. Un espace où la frontière vie publique-vie privée s'atténue.

D'ailleurs parlera-t-on encore de lectorat au sens strict sur ces plateformes ? Ne seront-elles pas jaugées à l'aune de leur trafic, du nombre de leurs blogueurs affiliés et influents, de leur empreinte sur les tendances, les modes, le débat, de leur capacité à mobiliser sur les thématiques du moment, sur l'internet et les réseaux sociaux ? Dans la même perspective, je citerai, le [Lab'éducation](#) du Figaro Etudiant, défricheur des dernières nouveautés en matière d'éducation et des controverses autour du futur de l'enseignement ou [Le Parisien Education](#). Toutes ont des déclinaisons locales, du moins sur les grandes villes universitaires. Toutes croisent les informations produites par les journalistes garants de la qualité et de la ligne éditoriales, les experts, les étudiants, les professionnels de l'éducation.

Les télévisions développent également leurs plateformes spécialisées. France Télévisions vient de lancer [Francetv éducation](#) pour les parents, les élèves et les enseignants, nouvelle formule qui se substitue à Curiosphere.tv de France 5. [Canalsat Campus](#) se présente comme la chaîne de la recommandation éducative et d'une nouvelle manière d'apprendre... de la 6^{ème} à la Terminale.

Sans parler des sites « historiques » qui réussissent leur passage au « social » comme [L'Etudiant](#) ou [Educpros](#) sur lequel je m'exprime régulièrement !

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrer dans le cercle. Pour les écoles, cette modification du paysage médiatique n'est pas neutre. Nous devons entrer dans le cercle de la création de cette information collaborative et interactive. Non seulement en apportant nos contributions à ces plateformes en terme d'information multi canal et multi cibles mais également en imaginant de nouveaux services pour les générations montantes.

Certains parlent déjà de la génération « Z » baignée des ressources de l'internet et du numérique dès leurs premières années. Comment consommeront-ils l'information éducative, comment vont-ils se former dans un environnement 100% numérique ? Des questions essentielles que l'école du futur doit penser en termes opérationnels très vite.

Nous entrons dans une logique du partage de l'information et de co construction des modèles de demain, l'information éducative au sens large n'y échappera pas. Nouveaux médias, étudiants, profs, parents, chaires thématiques comme [Convergences](#) que nous pilotons avec 2 autres écoles (Sciences Po, Supcréa) participent d'une même dynamique collaborative à des niveaux distincts mais complémentaires. La mutation des médias SO LO MO nous offre un terrain d'expérimentation exceptionnel pour l'école de demain !

A noter sur vos agendas, la tenue du Salon [Educatec-Educative](#) à Paris (jusqu'au 23 novembre). J'en suis et rapporterai quelques informations intéressantes récoltées lors des conférences dans mon prochain post.



<http://blog.educpros.fr/fiorina>

La pédagogie, pilier de l'école de demain ? (Ecole du futur, épisode 4)

Article du jeudi 6 décembre 2012

Cette semaine, les oreilles des grandes écoles ont sifflé ! De Michel Rocard dans un entretien à [Libération](#) fustigeant la formation HEC de François Hollande, trop « micro » pour comprendre la crise, à l'enquête [Educpros/L'Etudiant](#) parmi les étudiants des grandes écoles qui dénoncent la pensée unique dans leurs enseignements, en passant par le sondage iconoclaste de [The Economist](#) (« L'économie se porterait-elle mieux sans les étudiants de MBA ? »), on sent bien que le soi-disant manque d'esprit critique des grandes écoles, a trouvé nombre de défenseurs. Je crois opportun de rappeler, à cette occasion, les missions de l'école du futur. Ne serait-ce pas le grand retour de la pédagogie ?

Trois missions clés. L'école du futur doit se construire sur trois axes :

- **Former à l'opérationnel.** C'est du classique, les grandes écoles savent faire. Personne ne conteste le fait de se doter d'un savoir et d'une expérience opérationnels dans le métier choisi. Par les stages ou l'alternance mais également par l'ensemble des expériences dans les entreprises au sens large (associations, ONG, sport, création d'entreprise...), nos jeunes acquièrent un vrai savoir faire reconnu.
- **Former à la capacité d'évoluer** dans une entreprise, verticalement (management) ou horizontalement en élargissant son panel de compétences, du marketing aux achats, par exemple. Sur ce point aussi, nos étudiants sont préparés. Les écoles de management font merveille en associant une partie tronc commun à des spécialités plus techniques. Tous sont sensibilisés à mieux se connaître pour évoluer dans l'entreprise et dans sa vie (développement personnel), à comprendre les clés de la stratégie d'entreprise ou du leadership. Même si les approches académiques ne remplacent pas l'expérience vécue, nous progressons dans ce domaine.
- **Former à ne pas être surpris!** Nous sommes, ici, devant un problème. Dans un monde et une économie dont les cycles se raccourcissent de plus en plus, où les ruptures bousculent les modèles établis, nous sommes en difficulté pour nous projeter dans l'avenir. Former à des certitudes dans un monde incertain est donc une faute. Comment prendre du recul? Comment cultiver son esprit critique? Sans tomber dans le syndrome de la «boîte à outils universelle» que nous demandent les étudiants.

C'est notre mission de pédagogue que de leur apprendre à intégrer différentes visions d'une question, à intégrer cette démarche intellectuelle qui prend le temps de la distance pour mieux comprendre un phénomène social ou économique

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

complexe. Mais les écoles souvent fustigées pour ne pas s'engager dans cette voie ne sont pas les seules responsables. Les entreprises qui se plaignent souvent du formatage des profils étudiants ne sont-elles pas les premières à écarter d'un recrutement un jeune au parcours ou au look atypique ?

Il y a donc besoin de plus de créativité, de plus de développement personnel et de plus d'éthique à intégrer dans les cursus. C'est une nouvelle ingénierie pédagogique à inventer qui développe la scénarisation des parcours, le *learning agreement*... sans faire exploser les volumes horaires ! Nous devons maintenant nous considérer, de plus en plus, comme des assembleurs de compétences et d'intelligence. La pédagogie va évoluer vers d'autres formes - interactives, asynchrones...- avec d'autres professeurs. Pourquoi ne pas imaginer un passage en entreprise sous la forme de ce qui se pratique en internat de médecine, par exemple.

Deux conséquences.

Elles signent le retour de la pédagogie au cœur des parcours.

- **Une pédagogie multiple.** Je n'oppose pas les méthodes d'aujourd'hui à celles de demain. De nouvelles approches construites autour de projets, de séminaires de créativité et de réflexion, de séances de conseil, sont à imaginer. L'école du futur, c'est celle qui ouvre les esprits par de nouvelles méthodes, en tenant compte de la maturité de chaque étudiant, de chaque année de leur cursus.

Les alliances et doubles-diplômes que nous développons avec d'autres écoles, de cultures différentes, sont autant d'occasions de favoriser ce questionnement et cette réflexion. Une rencontre entre un futur journaliste économique et un futur trader a maintenant toutes les chances de se produire dans nos murs.

- **Une pédagogie du retour d'expériences.** Le schéma binaire du stage classique: mémoire/ validation a vécu. Tant du côté de l'école que de l'entreprise, le stage est une matière pédagogique à valoriser. Qu'a-t-il apporté? En termes de connaissance, de savoir faire et de savoir être? A t-il déclenché une réflexion particulière? Remis en cause des certitudes? Toutes les expériences, hors salles de classe, seront matière à pédagogie.

Ces nouvelles manières de voir, éviteront-elles les dérapages de la finance internationale ou du trading ? Pas sûr. D'autant que les censeurs sont aussi coupables. Le combat est permanent. Même la charte la plus contraignante que signeraient nos futurs patrons comme je l'ai lu dans [Courrier international](#) serait bien mince dans certains cas de figures. Le plus brillant étudiant du cours d'éthique pris dans un engrenage implacable deviendra peut-être le trader le plus malhonnête...

Notre rôle, c'est de les aider à se construire par la pédagogie et le conseil. A leur donner l'occasion de tester leurs capacités, leur réflexion dans de multiples situations : cours, électif, association, MOOC... C'est ça, l'école du futur.

Entrevoir l'Ecole du futur

1) Les Technologies révolutionnent l'enseignement

Depuis sa création, l'Ecole Grenobloise a développé une expertise unique autour des mutations liées au management de la technologie dans les entreprises. Tout en dispensant un enseignement généraliste en management, elle apporte à ses étudiants des compétences en management des technologies avancées et des processus d'innovation. Dans ses propres murs, elle a rendu naturelle l'utilisation de la technologie à des fins pédagogiques, et a multiplié les initiatives dans le domaine

■ Grenoble Ecole de Management devient le premier Point Relais SMART Technologies pour l'enseignement supérieur en France

Un véritable laboratoire pour l'Ecole du Futur, destiné à la formation des enseignants et des entreprises.

SMART Technologies Inc. (NASDAQ : SMT) (TSX : SMA), l'un des principaux fournisseurs de solutions collaboratives, annonce la mise en place de son premier Point Relais dans l'enseignement supérieur au sein de Grenoble Ecole de Management, business school régulièrement classée dans la presse nationale et internationale. Les Points Relais SMART (PRS) ont vocation à favoriser l'information et la documentation sur les solutions numériques pour l'éducation, pour les personnels et enseignants de l'enseignement supérieur ainsi que pour les entreprises sur tout le territoire.

Créée en 1984 et accueillant chaque année plus de 6 000 étudiants, Grenoble Ecole de Management (GEM) est aujourd'hui l'une des meilleures écoles de management françaises et européennes. Au fil des années, l'école a érigé le Management de la Technologie et de l'Innovation en véritable pilier de son développement. Elle a ainsi naturellement intégré les nouvelles technologies dans ses enseignements pour former ses étudiants aux outils qu'ils utiliseront plus tard en entreprise.

C'est dans ce cadre que Grenoble Ecole de Management teste, depuis un an, les solutions collaboratives de SMART Technologies. La forte implication de l'école en matière d'innovation pédagogique a incité SMART Technologies à choisir cet établissement pour implanter son premier Point Relais pour l'enseignement supérieur en France.

Ce PRS servira différents objectifs :

- la formation et l'accompagnement des enseignants de Grenoble Ecole de Management et ceux d'autres écoles de l'Académie de Grenoble, dans leur pratique quotidienne des technologies numériques et des logiciels pédagogiques,
- l'utilisation des solutions collaboratives par les étudiants de GEM,
- l'information des entreprises du bassin grenoblois.

Opérationnelle depuis quelques semaines, la salle vitrée de 18 m² qui constitue le Point Relais SMART représente un véritable laboratoire pour l'Ecole du Futur, équipée de trois tableaux numériques interactifs SMART Board®, d'une dalle

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

1) Les Technologies révolutionnent l'enseignement

interactive à stylet SMART Podium™ et d'un câble de lancement automatique SMART GoWire™. L'école dispose également de cinq salles de cours équipées d'une dalle interactive à stylet SMART Podium, d'un système d'écran interactif SMART Board, des logiciels SMART Meeting Pro et Notebook™ dédiés à l'apprentissage collaboratif, ainsi que d'un amphithéâtre équipé d'une dalle interactive à stylet SMART Podium.

« Nous travaillons actuellement sur l'amélioration des salles de classe. La salle de classe du futur devra être avant tout un lieu d'interactions et nous partageons en cela la vision de SMART. La technologie sera naturellement très présente mais ne doit pas être une fin en soi. Elle doit être la plus transparente possible avec l'objectif de favoriser les échanges qui permettent l'apprentissage », ajoute Marc Humbert, Directeur du Centre e-learning au sein de Grenoble Ecole de Management.

« Notre partenariat avec Grenoble Ecole de Management et la mise en place de ce Point Relais SMART nous permettent de mettre notre expérience en matière de solutions numériques collaboratives au service de l'une des meilleures écoles de management françaises et européennes. Il s'agit d'une première étape dans le développement de notre présence dans l'enseignement supérieur, notamment dans le bassin grenoblois, où sont regroupés les différents acteurs du campus mondial d'innovation GIANT », précise Richard Ramos, Directeur Général de SMART Technologies en France.

À propos de SMART

[SMART Technologies Inc.](#) est l'un des principaux fournisseurs de solutions collaboratives qui transforment la manière dont le monde travaille et apprend. En tant que leader mondial dans le secteur des tableaux interactifs, nous apportons plus de deux décennies de recherche et développement en matière de collaboration pour concevoir une vaste gamme de solutions intégrées et conviviales, qui libèrent les utilisateurs de leurs bureaux et de leurs écrans d'ordinateur, si bien que la collaboration et l'apprentissage à l'aide de ressources numériques deviennent plus naturels. Nos produits ont transformé l'enseignement et l'apprentissage dans plus de 2 millions de salles de classe à travers le monde, soit plus de 40 millions d'élèves et enseignants. En entreprise, nos solutions visuelles de collaboration Freestorm améliorent la façon de travailler et de collaborer, ce qui se traduit par plus de productivité et une réduction des coûts.

Contact presse :

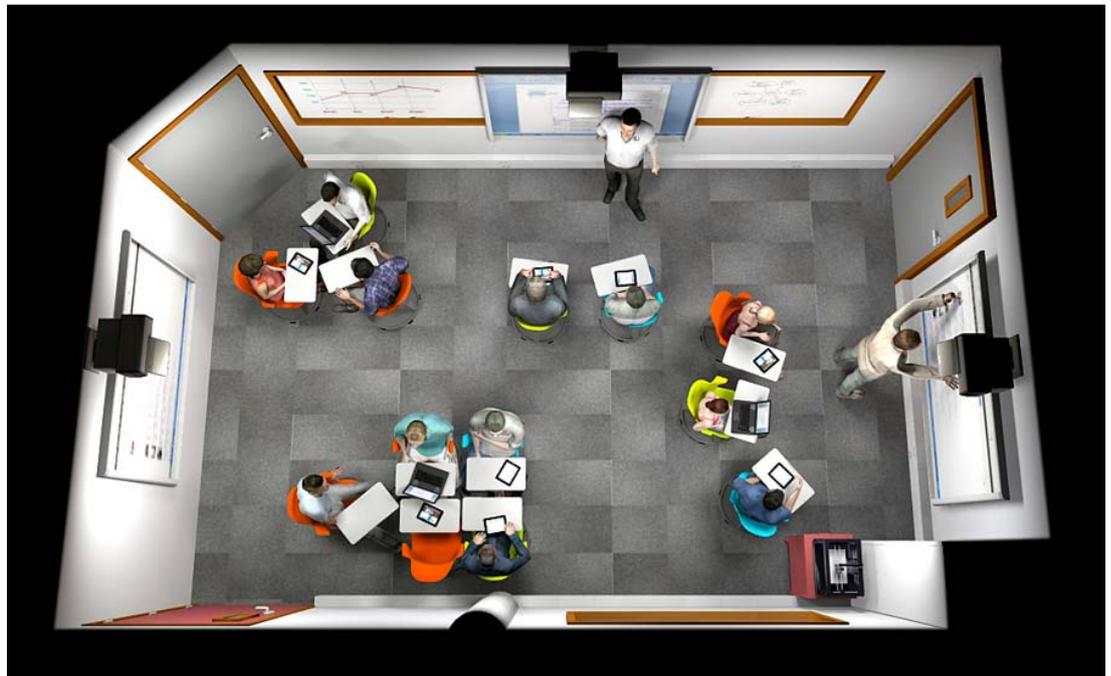
Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

1) Les Technologies révolutionnent l'enseignement

Ci-dessous, des images 3D de ce que sera la salle SMART Technologies à GEM à la fin des travaux prévus au printemps 2013. Il s'agit, pour l'Ecole, du point de départ de la salle de classe du futur où le mobilier sera entièrement mobile afin de favoriser les échanges et la pédagogie par projet.

A noter : GEM s'équiperà dans les semaines qui viennent d'une imprimante 3D. Elle sera testée par les étudiants du TD Innovation et dans un cours de design en premier lieu.



Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

1) Les Technologies révolutionnent l'enseignement

■ GEM court le Vendée Globe... virtuellement !

Dans le cadre de leur mémoire de 3^{ème} année, deux équipes de trois étudiants du Programme Grande Ecole de Grenoble Ecole de Management courent le Vendée Globe ... en ligne : Virtual Regatta !

Ils font partie des plus de 250.000 personnes à avoir affrété un voilier virtuel, le GEM Boat). Ils ont pris le départ samedi 10 novembre pour plus de 3 mois dans le but de réaliser leur tour du monde virtuel.

Plusieurs fois dans la journée, ils changent le cap, règlent leurs voiles et définissent des stratégies. Leur objectif : comprendre les motivations des joueurs de serious games qui vont, dans ce cas, plusieurs fois par jour pendant plus de trois mois, piloter un bateau autour du monde sans incitation financière.

Pour cela, les étudiants doivent tenir quotidiennement leur journal de bord version google doc et analyseront leurs résultats grâce à une approche nethnographique (ethnographie du web). Ils en tireront des applications managériales pour le marketing, la stratégie, ...

■ Un « Groupe Test Innovation » dès 2010

Créé à la rentrée 2010 et constitué chaque année de 40 d'étudiants de 1^{ère} année, le Groupe Test « I », alias Innovation se positionne comme un **laboratoire d'expérimentations et d'innovations pédagogiques**. Sélectionnés sur leur motivation et leur sensibilité aux problématiques de l'innovation, les étudiants du Groupe Test « I » sont soumis à un régime très particulier : celui de véritables **béta testeurs en innovation pédagogique**.

Dans les faits, les étudiants du Groupe Test « I » se voient proposer le même programme en termes d'acquisitions de connaissances et de compétences que les 500 autres étudiants de 1^{ère} année. Ils sont également soumis aux mêmes évaluations.

C'est sur la « forme » que le parcours diffère. En effet, les étudiants **pré-testent** un grand nombre d'expérimentations pédagogiques, qui si elles sont concluantes, seront **généralisées** à l'ensemble des promotions.

Par expérimentations pédagogiques, on entend d'abord le pré-test de **nouveaux contenus** par les enseignants. Ce groupe d'étudiants est également soumis à de **nouvelles méthodes pédagogiques** : nouveaux serious games, mind mapping... Et enfin, ils ont la chance de tester **de nouveaux matériels, logiciels ou services**, parmi lesquels l'iPad, mais également des tablettes HP, des « eReader », de nouveaux usages des smartphones, de nouveaux usages collaboratifs de la plateforme SharePoint de Microsoft...

Objectifs : observer l'appropriation des méthodes et des outils par les étudiants et les professeurs, bénéficier de leurs retours d'expérience et de leurs idées, pour enfin imaginer de nouvelles applications pédagogiques transmissibles à tous.

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

1) Les Technologies révolutionnent l'enseignement

■ France - Japon : Suivre le même cours en simultanément et à 10 000 km de distance c'est possible !

Expérience réussie pour les étudiants de l'Université de Tsukuba au Japon et de l'ESC Grenoble.



Assister à des cours dispensés par 4 enseignants dans 2 salles de classe, éloignées de plus de 10 000 kilomètres, c'est chose faite depuis 2012.

Cette prouesse « techno-éducative » a été réalisée par les écoles de management de deux technopôles : Grenoble et Tsukuba, la « science city » japonaise.

Sans même prendre l'avion, 10 étudiants de l'ESC Grenoble et 10 étudiants de l'Université de Tsukuba

ont suivi, ensemble, il y a quelques semaines, le cours en anglais de « Comparative Analysis of Japanese and French Management, the Case of Renault-Nissan ».

L'enseignement était assuré conjointement par Harald Herrig et Olivier Aba, professeurs à l'ESC Grenoble et Caroline Benton et Rémy Magnier-Watanabe, professeurs à Tsukuba University MBA-IB.

« Les étudiants ont travaillé ensemble en groupes mixtes et géographiquement distants, tout en restant confortablement installés dans les amphithéâtres de leurs établissements respectifs. Cela a été rendu possible grâce à deux écrans plats grand format, deux caméras et des microphones dans chacun des établissements » souligne Harald Herrig.

En effet, c'est grâce aux systèmes de visio-conférence installés dans les deux établissements que les étudiants ont pu entendre et voir les enseignants sur un premier écran et les powerpoints sur un second écran. Tout en ayant la possibilité d'interagir, en live, avec eux ou avec leurs camarades de l'autre bout du monde !

Les 20 étudiants qui ont choisi de se lancer dans cette aventure pédagogico-technologique ont suivi 5 sessions de 2h30 de cours en visio-conférence.

Et pour les travaux en groupe, rien de tel que les outils internet comme Moodle, Skype ou encore DimDim !

Vidéo sur : <http://www.youtube.com/watch?v=o5SMSZNKYqQ>

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

Entrevoir l'Ecole du futur

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action

«Utiliser les jeux d'entreprise correspond à une approche pédagogique globale. Celle-ci permet aux étudiants de mettre en œuvre et de questionner la théorie, leur autorise le droit à l'erreur afin d'explorer leur créativité et les aide à prendre du recul» précise Hélène Michel, professeur à Grenoble Ecole de Management et auteur de nombreux articles et ouvrages dédiés aux business games.

■ 24H INNO : 120 innovations imaginées par les étudiants de GEM

Les 600 nouveaux étudiants de 1^{ère} année de l'ESC Grenoble ont imaginé 120 innovations, le tout en 24H ! Il s'agit du nouveau dispositif d'intégration créé par Grenoble Ecole de Management : « 24H INNO ». Résumé en image...

Hélène Michel, professeur à Grenoble Ecole de Management et **spécialiste française des Serious Games** explique : *« Nous voulions stimuler la créativité de nos étudiants. Ils se sont rencontrés dans un amphi de présentation à 600, ont fait connaissance par groupe de 40 en « jouant » au cercle des anniversaires (se ranger dans l'ordre de leur date d'anniversaire sans se parler) et se sont découverts par groupe de 5 avec le jeu des portraits chinois. »*



Mais les choses « sérieuses » ont démarré avec les tours de papiers. Chaque équipe devait construire une tour de papier qui soit la plus haute, la plus écologique et la plus esthétique.

« Le but était de leur apprendre à définir une stratégie en réfléchissant collectivement sur un problème complexe avec des enjeux pouvant être contradictoires. Ils se sont pris au jeu : certains ont fait partir leur tour du plafond... » poursuit Hélène Michel.



Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action



L'étape suivante était intitulée « **GEM in Game** ». Ce concept a été développé spécialement pour Grenoble Ecole de Management. Basé sur la créativité, ce jeu demandait aux étudiants de produire des idées croisant trois familles (public ciblé/objet/attribut). Les 120 équipes ont produit 120 idées d'innovations dont voici les gagnants :



Prix de l'originalité remis par Pierre Madillo, Responsable d'Unité de Recherche à Orange Lab : Hot Shirt

C'est une chemise comestible et parfumée très habillée pour pouvoir être à la fois distingué et joueur pour un parfait rendez-vous galant. En ces temps de baisse de moral générale et de hausse du nombre de divorces, les européens ont bien besoin d'un peu d'aide pour pimenter leur vie amoureuse ou ranimer la flamme.

Prix de la pertinence remis par Margot Mure-Ravaud, Responsable Evenementiel chez Quechua : Blowfish

La combinaison Blowfish est destinée à palier les dangers de la route lors de trajets en deux-roues. Elle offre une protection optimale lors de chutes ou collisions avec d'autres véhicules, par le gonflement automatique de coussins protecteurs, intégrés dans le tissu même de la combinaison, tout le long du corps du motard.

Prix de la faisabilité remis par Thierry Grange, Président du Conseil Stratégique de GEM : Neighbourcook

Neighbourcook.com est un site qui permet aux femmes (et aux hommes) d'un quartier de s'organiser pour concocter leur diner. Le principe est simple :

- Chaque utilisateur propose le diner qu'il envisage de concocter.
- Les autres, s'ils sont intéressés, réservent des parts pour le diner en question, les payent sur le site et vont les chercher chez leur voisin
- Ce dernier sera noté par les consommateurs pour son diner.

Chaque utilisateur doit être client et vendeur à la fois : 1 repas par mois concocté minimum et 1 repas par mois consommé minimum.

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action

Ces 120 idées ont donné lieu à 120 nouvelles éditées en un livre à la fin de l'événement et soutenues par la Région Rhône-Alpes. Pour le consulter : http://www.grenoble-em.com/ressources/upload/fckEditor/File/presse/Book_Idees_24h_inno.pdf

Compte tenu du délai court pour la production et formalisation des idées et malgré la vigilance des encadrants, certaines imperfections peuvent demeurer dans ce document. Par ailleurs compte tenu de l'objectif exclusivement pédagogique de ce dispositif, les étudiants se sont concentrés sur la génération d'idées et toutes les démarches de vérification d'antériorité ou de droits d'auteurs n'ont pas été réalisées. Cela viendra dans les prochaines étapes de la formation des étudiants.

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action

■ GEM Inno Awards 2012 : quand les étudiants travaillent sur des cas réels

Les GEM Inno Awards 2012 ont été réalisés en partenariat avec Decathlon, Orange, le CEA LETI, Bouygues BTP (Ideas Lab), GEG, Mootwin, Synergia, McPHY et KIS Et avec le soutien de GIANT, KIC INNO Energy, Minalogic, Inovallée, ALMA Consulting Group, ARDI et le Réseau Entreprendre.

Plus de 100 projets tous plus innovants les uns que les autres pour seulement trois places sur le podium ! Parmi les gagnants des GEM Inno Awards, organisés par Grenoble Ecole de Management en mai 2012 : la salle de bain intelligente, NoQ (borne de commande tactile) et Doctisphère (la cabine santé). Notez dès maintenant les dates des GEM Inno Awards 2013 : 30 mai 2013 !

« Dès la rentrée, les étudiants de 2^{ème} année du Programme Grande Ecole et de certains Mastère Spécialisé, choisissent par groupe de 8, un projet d'innovation d'entreprise qui les motive parmi trois thématiques : l'énergie, la santé et les TIC. L'entreprise expose son besoin, revient à mi-parcours pour valider les directions prises, puis note les résultats en fin de parcours. Les meilleurs projets seront récompensés lors d'une journée dédiée à l'innovation » explique Séverine Le Loarne, professeur en management de l'innovation et créatrice des Gem Inno Awards.

1^{er} prix de la catégorie ENERGIE remis par Susana Maure-Perez, deputy manager la KIC Inno Energy: Smart Shower - pour Bouygues BTP (Ideas Lab)

Cette douche pourrait fonctionner en circuit fermé ou en circuit ouvert ce qui permet des économies d'eau :

- . L'utilisateur aurait le choix entre l'utilisation d'eau potable ou non-potable.
- . Les eaux usées sont recyclées directement au service de la chasse d'eau par exemple.
- . Deux réservoirs d'eau design dans les parois de la douche permettraient de contrôler sa consommation d'eau.
- . Une interface digitale pour tablette et Smartphone permettrait de contrôler, de recycler et de gérer sa consommation d'eau.



Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action



1^{er} prix de la catégorie SANTE remis par Vincent Templaere, PDG d'Eveon : Doctisphère – pour KIS

Basé sur le principe de la cabine Photomathon, ce projet permettrait de réaliser un diagnostic santé en quelques minutes. Dans une ambiance zen, l'utilisateur pourrait tester son audition, sa vision, sa tension, son diabète. Ce geste garantirait un pré-diagnostic et des conseils personnalisés.

1^{er} prix TIC remis par Alain Thibault, dirigeant fondateur du Carré des Sports : NoQ – pour KIS

Cette borne de pré-commande (du type de celle que l'on peut voir dans une célèbre enseigne de restauration rapide) permettrait de centraliser les commandes pour tous les restaurants d'une zone : centre commercial, aéroport, gare... Elle serait composée d'un écran tactile simple et intuitif, un règlement par carte et un envoi de la commande directement au restaurateur.

La borne permettrait pour le client de gagner du temps dans la commande et le paiement, de désengorger les caisses et de libérer la pression des fils d'attentes. Le restaurateur pourrait alors gérer les pics d'activités avec sérénité, éviter les commandes non réglées et augmenter la visibilité de l'enseigne.

NOQ Un temps d'avance sur vos clients

No-Q, une attente de votre clientèle

- Gagnez du temps dans la commande et le paiement
- Désengorger vos caisses
- Libérez la pression des files d'attentes

No-Q, un besoin pour votre activité

- Augmentez la visibilité de votre enseigne
- Gérez les pics d'activité avec sérénité
- Evitez les commandes non réglées

Une borne au cœur du centre commercial, de la gare, de l'aéroport

Groupe Fr56 - KIS

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

2) De nouveaux enseignements et une pédagogie par l'action

■ Pédagogie : ils ne se connaissent pas, 5 000 km les séparent mais ils innovent ensemble

Grenoble Ecole de Management fait vivre à des étudiants une expérience interdisciplinaire inédite : concevoir une application Smartphone avec des étudiants qu'ils ne connaissent pas et situés de l'autre côté de la planète. Explications de Barthélémy Chollet, enseignant-chercheur de cette école.



Ils sont 600 étudiants de trois institutions, Grenoble Ecole de Management, Georgia Tech et George Mason University, à participer à cette expérimentation de grande ampleur réalisée sur deux ans. L'objectif pour les enseignants-chercheurs à l'origine de cette expérience est d'identifier les

structures de leadership et de communication qui conduisent à la meilleure performance en termes de management d'équipes virtuelles et d'innovation. Mais c'est aussi tout simplement de proposer aux étudiants une expérience hors du commun en matière de collaboration virtuelle.

Les participants sont répartis en équipes réunissant trois disciplines : écologie, psychologie et management, avec pour cahier des charges la conception d'un concept d'application Smartphone en lien avec le développement durable. Aux Etats-Unis, se trouvent les étudiants en écologie, qui ont pour rôle de cerner la problématique de développement durable, et les étudiants en psychologie, qui réfléchissent aux leviers capables de faire évoluer les comportements. En France, les étudiants issus du MIB grenoblois doivent définir un modèle économique viable. Ils utilisent l'outil professionnel de collaboration virtuelle Webex pour se réunir, partager des documents, transmettre des fichiers, etc.

« *Le cadre dans lequel nous réalisons ces travaux de recherche est très proche de celui des entreprises qui mènent des projets innovants. Il s'agit de vivre la conception et la gestion d'un projet dans des conditions quasi-réelles de fonctionnement d'une entreprise.* » explique Barthélémy Chollet, enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de Management.

Les étudiants qui ont vécu cette expérience ont ainsi touché du doigt les problématiques liées à l'éloignement géographique mais aussi à la barrière des disciplines. Ils ont dû composer avec les décalages horaires pour fixer leur meeting, avec le jargon professionnel spécifique à chaque discipline, ou encore les aléas de fonctionnement des outils de collaboration virtuelle.

« *La collaboration virtuelle et multidisciplinaire se développe de plus en plus dans les entreprises et nécessite des compétences particulières. Il est important pour l'école de former dès maintenant les futurs managers à cette problématique* » conclut Barthélémy Chollet.

Vidéo sur <http://www.youtube.com/watch?v=mOjChoeqn90>

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

■ **Live Business Cases : Faire plancher les étudiants sur un dossier chaud**

Le "business case" tiré d'une bibliothèque de cas, c'est bien mais un peu biaisé : qui oserait dire avec le recul que le lancement de l'iPhone était trop risqué ? Le live business case proposé par l'Ecole, c'est autre chose. L'entreprise ne puise pas dans ses archives mais dans ses dossiers chauds du moment : quelle stratégie pour s'implanter en Asie l'année prochaine ? Quel business model pour cette nouvelle offre ? Comment aborder cette nouvelle cible ?

Tout le monde y gagne

« Le fait de travailler sur de l'actualité immédiate dope la motivation des étudiants, souligne **Marie-France Derderian, responsable de ces projets à Grenoble Ecole de Management**. Quant à l'entreprise, elle bénéficie d'une vision extérieure sur son projet, d'idées nouvelles, d'informations parfois très fouillées : tout le monde y gagne. » D'autant que ces live business cases ont pour cadre GGSB, l'Ecole la plus internationale de Grenoble Ecole de Management : chaque cas mobilisent des étudiants de quatre à six nationalités. La démarche intéresse des PME, mais aussi des grands groupes qu'on pourrait croire assez outillés pour mener seuls ce type de réflexion : « ils ont toutes les compétences en interne. Mais elles sont éclatées dans de multiples services et les interlocuteurs sont difficiles à mobiliser ». La liste des entreprises qui collaborent avec l'Ecole parle d'elle-même : on y trouve Bouygues, Cap Gemini, Michelin, Renault, Rossignol ou Schneider Electric.

Xavier Pain, chef de projet innovation, Schneider Electric

« Un regard neuf et une réelle contribution à mes projets »

« Voilà trois ans que je confie des business cases aux étudiants de Grenoble Ecole de Management et chaque année, le travail est meilleur. J'ai affaire à des profils internationaux de haut niveau, très disponibles, agiles et réactifs, qui ne sont pas conditionnés par notre culture métier et nos a priori. Rien de tel pour produire des idées neuves, sur des sujets très variés : véhicule électrique, gestion de l'énergie en résidentiel, équipements industriels, talons de consommation des usines... Leur contribution est loin d'être marginale. Elle m'a permis d'améliorer un plan stratégique, d'inspirer en partie un modèle d'affaires, de concevoir une proposition de valeur ou de la réorienter, d'enquêter auprès d'une vingtaine de clients internationaux... Seul point de vigilance : les outils et méthodes à leur disposition car l'innovation exige leur actualisation permanente. Ces business cases sont devenus une ressource à part entière pour ma démarche d'innovation par l'usage. L'an prochain, je monterai encore d'un cran en proposant un projet collaboratif mené à quatre partenaires : les étudiants sont capables de suivre. »

Julie Pomagalski, ingénieur d'affaires, MDP Consulting

« Ils ont fait avancer notre réflexion sur le marché russe »

« J'ai demandé aux étudiants de réfléchir sur les opportunités du marché russe pour MDP Consulting : serait-il porteur pour des activités d'ingénierie comme les nôtres ? Quels sont les risques ? Combien ça coûte ? En pratique, comment s'y prendre ? Ils ont produit un plan de développement export de bon niveau qui propose des pistes d'action, recense des contacts et peut être présenté à des partenaires potentiels. Si on y ajoute nos propres sources, nous avons tous les éléments pour prendre une décision.

Au total, j'ai consacré une trentaine d'heures aux échanges avec le groupe. J'ai apprécié le fait qu'il soit cosmopolite : quatre nationalités issues de trois continents ! J'espère renouveler l'expérience l'année prochaine et j'y consacrerai davantage de temps, pour mieux expliquer dès le départ notre métier et notre stratégie. »

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

■ **Géopolitique : les étudiants grenoblois anticipent les avènements du Monde**

Fonte des glaces, épuisement des ressources énergétiques ou encore clonage... Grâce à la géopolitique, placée au cœur des enseignements de l'ESC Grenoble (GEM), 40 étudiants de 3^{ème} année du Programme Grande Ecole ont imaginé en 2012, les conséquences de 9 scénarii de l'avenir du Monde.

« L'idée du cours d'Agenda Global International est d'anticiper et de comprendre l'ensemble des conséquences d'un changement radical de la situation internationale, dans le domaine politique, environnemental, énergétique ou social... » explique Jean-Marc Huissoud, professeur de Géopolitique à GEM. Nouveauté cette année : les 40 étudiants du module ont travaillé pendant 2 mois à partir d'un cadre méthodologique, d'informations diverses, de romans ou de films d'anticipation pour imaginer les conséquences de **9 avènements du monde**. Voici leurs conclusions qui ne réjouiront pas tout le monde...

1) L'Épuisement des stocks de pêche est un enjeu majeur. Il impacte autant la capacité de certains pays à se nourrir (le Japon ou certains pays d'Afrique ne disposent pas de terres arables en suffisance) que l'écosystème planétaire. La chaîne alimentaire de nombreuses espèces serait impactée. Les océans pourraient se couvrir d'algues, de méduses et autres planctons, au grand désespoir du tourisme et des populations côtières. Cela aurait des effets amplificateurs sur les émissions de gaz à effet de serre. L'élevage n'est pas une solution soutenable, nécessitant une ponction importante de ressources pour l'alimentation des poissons. Seuls les quotas, l'interdiction de certaines techniques et les réserves halieutiques sont des réponses possibles.

2) A Vélo et sur Internet : la hausse du coût des matières premières rendra les voyages difficiles et coûteux mais la circulation de l'information sera toujours plus rapide. Les activités basées sur les déplacements périlletteront, et sans doute l'intérêt pour les régions lointaines disparaîtra aussi. Cependant, l'argent et l'information circuleront toujours. Cela favorisera la dissémination des connaissances techniques et des procédés industriels car le risque de concurrence des produits importés sera nul et que ces transferts seront la seule façon de se maintenir sur les marchés lointains. Accessoirement, les compétitions sportives mondiales seront devenues impossibles à organiser.

3) Une mini ère glaciaire en Europe (ou l'intensification des enjeux énergétiques) aurait des effets en profondeur sur l'économie et les infrastructures. Elle impliquerait une modification des productions agricoles, sans doute un déplacement de population des montagnes vers les plaines et du nord vers le sud, et une remise en cause de l'ensemble des systèmes techniques (comment refroidir des centrales nucléaires avec des fleuves gelés ou avec des fleuves dont le niveau aurait baissé substantiellement ?) A ceci s'ajouterait bien sûr une facture énergétique alourdie et des transports considérablement plus coûteux.

4) L'augmentation du niveau des océans de 0,8 m au-dessus du niveau de la mer (ou la fonte des glaces) impacterait 50% de la population mondiale et ruinerait l'agriculture dans les grands deltas tout en modifiant considérablement le contour des continents et le niveau des fleuves. De grandes infrastructures seraient menacées et devraient être démenagées : Shanghai, Hambourg, Marseille ... 30 Etats seraient submergés et la géopolitique des ports serait bouleversée. Les littoraux seraient dégradés rapidement, et les eaux intérieures menacées de

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

salinisation. Cependant la lenteur du phénomène permettrait une certaine adaptation.

5) Une guerre nucléaire au Moyen-Orient marquerait la neutralisation des gisements du secteur (soit 22% de la production mondiale et 80% des réserves). La fermeture du Canal de Suez pourrait entraîner l'impossibilité d'accéder à la Mecque et le maintien du Hadj, fondamentale pour les musulmans. Un profond choc psychologique secouerait les populations du Moyen Orient. Cela pourrait engendrer deux courants : une radicalisation extrême qui repousserait la modernité la jugeant responsable de la catastrophe ou un rejet de la radicalisation comme source idéologique de la catastrophe. L'Islam éclaterait, se concentrant sur deux pôles, l'un maghrébin, l'autre centre et est-asiatique. Le judaïsme comme le christianisme perdraient eux aussi leur foyer, Jérusalem, entraînant une remise en cause profonde de leurs fondamentaux.

6) Le retour de l'isolationnisme américain, tel que le préconise Ron Paul par exemple, marquerait un recul économique chinois et asiatique (et du monde), un retour aux fondations de la nation américaine et une ré-industrialisation du pays (au prix de la chute de la plupart de ses multinationales). Cela marquerait également l'extinction progressive du flux de cerveaux vers les USA et le déclin des nouvelles technologies, largement dépendantes des apports intellectuels extérieurs. La Russie, la Chine, l'Inde et l'Europe se disputeraient le leadership face à ce nouvel ordre mondial, mais selon une approche sans doute moins « impériale ». A terme, les USA épuiserait leurs ressources, notamment énergétiques, et seraient contraints de revenir sur une scène internationale désormais étrangère. En somme, les USA connaîtraient des effets similaires à ceux de l'isolement de la Chine jusqu'au début du XXème siècle, sauf si la situation se dégradait partout ailleurs, auquel cas ils resteraient peut-être un rêve d'immigrants.

7) Les Diamants ne sont pas éternels : l'épuisement des stocks de diamants devrait survenir dans une vingtaine d'année. Ce scénario marquerait le basculement vers d'autres pierres précieuses et un déplacement des centres de taille et de joaillerie au profit sans doute de l'Asie. Le mouvement est déjà commencé. Si le diamant a une forte valeur de thésaurisation en Chine et en Inde, la montée de ces marchés dans la pierre précieuse correspond à un glissement vers le saphir notamment comme pierre précieuse de prédilection. La raison est culturelle : le bleu de l'éternité remplace le blanc du deuil, dans le symbolisme asiatique des couleurs. L'industrie hors luxe serait peu impactée car le diamant de synthèse fournirait les besoins malgré un coût énergétique élevé. Cette évolution aurait aussi des conséquences sur le financement de certains états et d'organisations plus ou moins criminelles, déplaçant les enjeux des mafias.

8) La généralisation du clonage (génétique) aurait de son côté des impacts sociétaux. Que ce soit :

- . par une conception de l'homme perfectible, réparable et customisable à volonté (clonage thérapeutique ou cellulaire),
- . par la fabrication même d'êtres humains (choix des caractéristiques à la naissance, dans les limites de notre maîtrise de la génétique),
- . voire par une fabrication de clones intégraux qui remettrait en question le rapport à la famille (Un clone ferait-il partie de la famille ? Pourrait-il hériter ?) et le système de croyances (le clonage interrogerait la non existence de l'âme).

Cela pourrait même engendrer des mutations par une hyper spécialisation des Hommes (sélection de personnes physiquement fortes pour les travaux manuels, ...) et accélérer la sélection des espèces « utiles » au détriment des autres. Cependant, le clonage pourrait également œuvrer à la sauvegarde des espèces.

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

9) La vieille Europe : la démographie européenne semble montrer que bientôt, elle pèsera moins lourd dans les décisions politiques et deviendra plus conservatrice. La population active raréfiée devra en partie être détournée des activités de production au profit des services aux personnes, ce qui ne pourra être compensé que par l'immigration. L'équilibre de l'Europe changerait suite aux inégalités grandissantes entre ses pays. L'Europe centrale deviendrait un désert relatif tandis que la France pèserait plus lourd. Le chômage serait sans doute résorbé, mais au coût d'un appauvrissement global du fait d'une population moins consommatrice, moins productrice et moins mobile, et des coûts induits. De nombreuses infrastructures et zones urbaines deviendraient surdimensionnées.

■ **Notez dès maintenant les dates de l'édition 2013 du Festival Géopolitique de Grenoble ! La prochaine édition du festival se déroulera du 4 au 7 avril 2013 et aura pour thème : « La face obscure de la mondialisation »**

Informations et inscriptions : www.festivalgeopolitique.com

L'ouverture des frontières après la chute du mur de Berlin n'a pas permis seulement la circulation vertueuse d'un vent de liberté, des marchandises, des idées et des hommes. Derrière les réseaux qui réduisent le monde à la taille d'un village global, d'autres, plus sombres, ont prospéré : mafias, terrorismes, trafiquants de drogue, d'armes ou d'êtres humains, capitaux sauvages et douteux ont aussi, et largement, bénéficiés de la mondialisation. D'autres effets néfastes ont pris de l'ampleur : déstructuration économique et sociale, pillage des ressources et de l'environnement, acculturation accélérée accompagnent aussi le mouvement mis en branle, et entraînent à leur tour résistance, violences, conflits.

La mondialisation telle qu'imaginée par ses théoriciens a son côté obscur, mal anticipé ou volontairement minoré, et amplifié par l'absence de contrôle efficace des flux du monde. Avons-nous pêché par naïveté ? Par ignorance face à un monde nouveau ? Par facilité et opportunisme ? Par faiblesse de nos institutions ? Il faut en tout cas que le doute soit aujourd'hui bien installé, que la balance coûts / avantages du processus ne soit pas si favorable pour que certains en appellent à la démondialisation. Des réponses sont attendues, voire exigées. D'autant que privé désormais de modèle concurrent, menaçant et présumé pire, le capitalisme libéral n'a plus aujourd'hui d'excuses pour ignorer ses côtés pervers.

Mais ces interrogations et ces doutes ne sont-ils pas le fruit d'un retour de balancier, tout aussi extrême que l'idéal de départ ? Le festival, selon sa tradition, aura pour objectif de faire la part des choses. Car pire que la naïveté, il y a peut-être la peur.

3 500 participants pour une édition 2012 réussie

La 4^e édition du festival de géopolitique, qui s'est déroulée en mars dernier, était placée sous le signe des pays émergents : Brésil, Chine, Inde. Une thématique qui a attiré 3 500 visiteurs, soit 75 % de plus que l'année dernière. Ce sont aussi 2 500 personnes du monde entier qui ont suivi l'événement à distance sur le site internet du festival.

Pour vivre ou revivre les temps forts du festival, la plupart des vidéos des conférences sont désormais en ligne sur le site du festival : www.festivalgeopolitique.com

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

■ Le CDPM : une innovation pédagogique au service du développement personnel

Depuis plus de 15 ans, l'Ecole grenobloise est un véritable laboratoire en matière de développement personnel de ses étudiants. Son dispositif repose sur une innovation pédagogique : le Centre de Développement Personnel et Managérial (CDPM – 15 intervenants) et une conviction : le point de départ d'une bonne gestion des risques psychosociaux réside dans un travail très en amont en développement personnel.

D'un point de vue **recherche** tout d'abord, le CDPM a publié de nombreux ouvrages et mène de nombreuses études scientifiques : recherche sur les types de personnalités des étudiants, validation de plusieurs outils de mesure du stress et du concept de « mindfulness », protocole de recherche sur le stress des pilotes de chasse / étudiants...

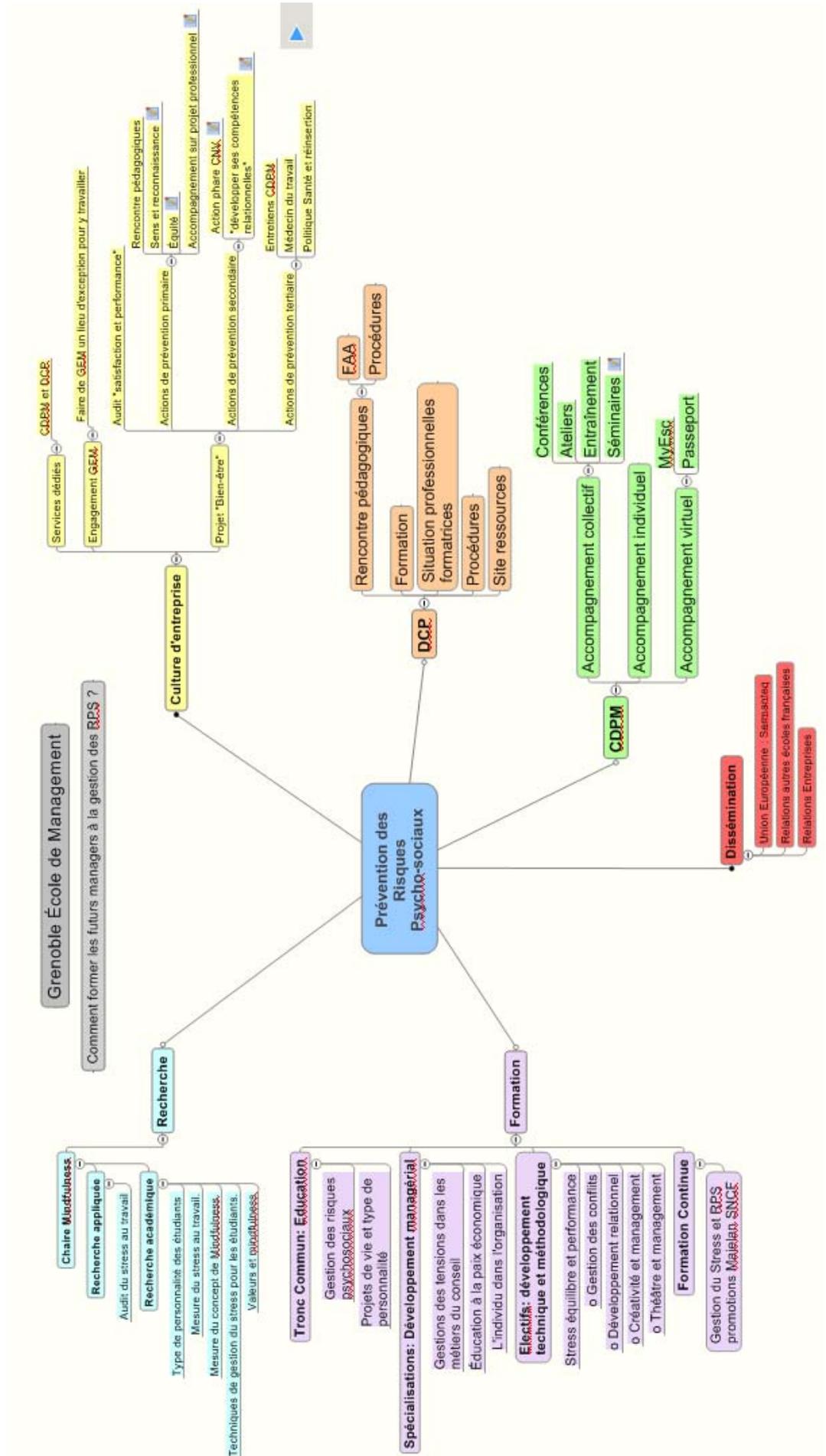
Côté **formation**, le CDPM propose un dispositif intégré et cohérent qui touche tous les étudiants, leur permettant de découvrir des méthodes et démarches dans le rapport qu'ils ont à eux-mêmes, à la société et à leurs futurs collègues. Il se compose de cours de Tronc Commun (Théâtre, Gestion des risques psychosociaux, projet de vie et types de personnalité MBTI), mais également d'électifs (Stress, équilibre et performance, Gestion de conflits, Développement relationnel...).

Pour enrichir le volet formation, un **service d'accompagnement aux étudiants** a été imaginé, sur la base du volontariat. Des séances collectives sont proposées tout au long de l'année : conférences, ateliers, entraînements (Cohérence cardiaque, Mindfulness-Based Stress Reduction, Communication non-violente...). Par ailleurs, ce sont plus de 2500 entretiens individuels qui sont réalisés chaque année par les 15 intervenants du CDPM (développement personnel et professionnel, accompagnement psychologique et juridique, techniques de recherche d'emploi...). Un accompagnement « virtuel » vient compléter le dispositif grâce à GEM Passeport, véritable livret numérique qui permet à l'étudiant d'analyser ses progrès, ses freins et ses attentes.

« Si l'on veut former des futurs managers aux risques psychosociaux, il est important que l'environnement dans lequel ils baignent le prenne en compte dans sa propre culture » : c'est ainsi que Dominique Steiler, directeur du CDPM explique l'implication de toute l'institution GEM, qui place le Bien-être au cœur de ses préoccupations. Ainsi, toute personne, professeur, intervenant ou administratif se voit proposer tout au long de l'année, à l'instar des étudiants, des actions de formation, de suivi individualisé ou d'entraînement. « Nous sommes intimement convaincus que si nous nous fixons le bien-être au travail comme objectif, la performance à long-terme de toute l'entreprise en sera la résultante. »

Entrevoir l'Ecole du futur

4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel



4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel

■ **Grenoble Ecole de Management lance une chaire dédiée « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique »**

De la prévention aux actions initiées çà et là, les entreprises balbutient encore avec les notions de gestion des risques psychosociaux et du stress au travail. Grenoble Ecole de Management lance une chaire intitulée « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique » avec cinq entreprises et plusieurs institutions prestigieuses. L'une des premières actions réalisées est la production d'un manuel d'audit du stress professionnel.

« La performance est une préoccupation actuelle et majeure pour les entreprises. Celles-ci sont aussi de plus en plus nombreuses à vouloir placer l'homme au cœur de leur organisation aussi bien pour sa santé que pour sa capacité à inventer ou à produire. Les impulsions institutionnelles, l'ensemble des travaux de recherche et des actions menées dans les domaines de gestion du stress et de bien-être au travail ont permis de faire progresser les perceptions et de comprendre l'importance de la prévention. » explique Dominique Steiler, professeur sénior et titulaire de la Chaire. Il ajoute : *« La création de cette chaire d'enseignement et de recherche a pour objectif de s'inscrire dans les problématiques des entreprises en produisant des connaissances, des pratiques et des formations centrées sur la gestion du stress au travail, le bien-être, le développement personnel des managers, l'évolution des modes de management... Son champ d'application est unique sur le plan mondial. »*

Ouvrages, études de cas, publications académiques, dictionnaire des risques sociaux, Serious Games, programmes de formation inédits... font partie des nombreuses actions et contenus qui seront produits par la Chaire.

Les partenaires :

La chaire réunit

- des entreprises : Groupe A Raymond, Udimec Grenoble, Böhlhoff Ottalu, Mutuelles du Mans Assurances, Petzl.
- des partenaires et des institutions : Psychologies Magazine, Entrepreneurs d'Avenir, INRS, Mindfulness Research Center Bangor University UK, Business School de Vienne, Autriche.

■ **Stress, bien-être et performance au travail : Grenoble Ecole de Management choisie en 2011 par le Ministère du travail comme école pilote pour l'enseignement supérieur**

L'Ecole grenobloise, qui dispose depuis de nombreuses années d'un Centre dédié au Développement Personnel de ses étudiants, a été choisie par le Ministère du Travail en tant qu'Ecole de Management pilote dans le cadre du Plan Santé au Travail 2, aux côtés d'Arts et Métiers Paris Tech.

La formation initiale des managers aux risques psychosociaux : c'est une préconisation que l'on retrouve dans tous les rapports liés au stress au travail. Mais qu'en est-il réellement ? La formation est-elle suffisante ?

Grenoble Ecole de Management, qui travaille aussi bien en formation qu'en recherche sur le sujet « Stress, bien-être et performance au travail » depuis 1994, a été choisie par le Ministère du Travail dans le cadre de son plan Santé au Travail 2. Concrètement, c'est tout son dispositif qui a été audité par la CNAM et qui sera suivi

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel

sur plusieurs années. Objectif : en tirer des préconisations pour l'enseignement de ce sujet en direction de tout l'enseignement supérieur.

Au-delà de la seule préconisation actuelle par le Ministère d'un enseignement en tronc commun, les points forts retenus à Grenoble par les auditeurs ont été :

- Les services dédiés : Centre de Développement Personnel et Managérial (CDPM) et Développement des Compétences du corps Pédagogique,
- La recherche orientée sur ce thème en collaboration avec des laboratoires extérieurs
- Les actions de dissémination en France et à l'étranger,
- La stratégie de l'école centrée sur un projet de bien-être au travail.

Entrevoir l'Ecole du futur

4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel

■ Une soutenance de stage façon Molière... ou Flaubert !

Réaliser une pièce de théâtre de 15 minutes ou rédiger une nouvelle pour présenter la problématique de leur stage : voilà ce qui est proposé aux étudiants de l'ESC Grenoble en lieu et place des habituelles soutenances orales de fin de cursus depuis 2011. Focus sur la saynète...



« Dans une soutenance classique, l'expérience est individuelle. Avec cette mise en scène, on est dans l'échange, on travaille ensemble. C'est plus intéressant que l'évaluation pure » explique Marianne Fougeron, étudiante à l'ESC Grenoble.

Le principe : chaque étudiant imagine une scène de théâtre de 15 minutes afin de mettre en avant l'une des problématiques majeures qu'il a rencontrée pendant son stage. Les étudiants jouent ensuite chaque scène par groupe de 2 ou 3.

« C'est moins stressant parce-que l'on est tous dans le même bateau. On se donne un maximum pour la saynète des autres. C'est beaucoup plus motivant de le faire dans ce sens » raconte Elodie Gaillard, étudiante à l'ESC Grenoble.

« Le regard imposé n'est pas habituel. On repère des choses dans l'entreprise que l'on ne verrait pas sans cela. On observe les situations en imaginant déjà que l'on pourrait les adapter en saynète » renchérit Natacha Blazquez Y Gomez, étudiante à l'ESC Grenoble.

« L'écriture théâtrale a d'indéniables vertus sur le plan académique. D'une part, elle contraint l'auteur à une grande maîtrise des concepts évoqués. D'autre part, pour donner vie aux personnages, elle force l'étudiant à prendre en compte la réalité de l'entreprise dans toute sa diversité, technique, psychologique, sociale et à relier ces différents niveaux entre eux » explique Yann Roche, professeur à l'initiative du projet.

Toutes les situations sont passées en revue : du problème de l'entreprise à attirer les candidats jusqu'à la (non) considération du stagiaire en passant par les difficultés de management, la gestion des urgences ou encore le jargon de l'entreprise.

« Cette démarche utilisée par de nombreuses entreprises permet de distancier les problèmes traités par la catharsis et ainsi d'aborder des sujets parfois délicats. Dans notre cas, nous avons choisis d'appliquer ce mode d'approche à des étudiants volontaires en année de césure, c'est-à-dire cumulant 12 mois minimum d'expérience afin d'avoir une vraie intégration permettant une vraie distance analytique » développe Laurent Lesavre.

L'aspect ludique de la démarche n'empêche pas une évaluation très sérieuse. Outre la rédaction de la saynète, les étudiants doivent rendre un rapport écrit. « Sur le rapport les étudiants conservent la part analytique d'un rapport classique stimulant davantage l'analyse contre la description. In fine, l'analyse de situation devra déboucher sur une situation dramatique avec des personnages ayant des

Contact presse :

Laura Leick – 04 76 70 64 63 – laura.leick@grenoble-em.com

4) Une pédagogie qui passe par le développement personnel

caractères, des enjeux et des risques créant le conflit dramaturgique nécessaire à la construction d'une pièce », poursuit Laurent Lesavre.



Même les entreprises parfois « caricaturées » ne sont pas insensibles à la démarche. « *Cette mise en scène permet de lier l'humour et les situations vécues qui ne sont pas toujours évidentes. Cela montre de façon différente ce qu'il se passe dans une société* » conclut ce maître de stage, Directeur marketing de son entreprise.

A la fin de ce dossier de presse, vous pouvez lire la nouvelle écrite par Alexandrine Sadoul, diplômée de Grenoble Ecole de Management en 2012 et qui a réalisé sa soutenance de stage sous forme de rédaction d'une nouvelle.

Au-delà du cliché



13/09/2011
Rapport PLE-GEM
Stage DRHAA
Sadoul Alexandrine
Tuteur : Alba Copeta

-Messagerie Officielle-messagerie officielle- messagerie officielle-

Primo/ La base aérienne 147 vous informe de la visite du général G

Alpha/ Date envisagée: vendredi 18 février 2011

Bravo/ Programme de la journée : tables rondes avec les représentants du personnel civil et militaire. Visite de la base aérienne.

Charlie/ Point de contact : sous-lieutenant Tournet ; BA 147

Secundo/ une NDS sera envoyée par le BRP de la BA 106 aux unités concernées et aux participants.

Un certain lundi matin, sur la base aérienne 106, le BRP (bureau des relations publiques) est en pleine effervescence après avoir reçu par MOFI (messagerie officielle) l'annonce de la prochaine visite d'un général sur la base. Le jeune Damien Bron travaille dans ce bureau, il y est sous-lieutenant et sait que ce genre d'évènements peut être un tantinet stressant. Le préavis est suffisant pour tout organiser convenablement mais la venue d'une autorité nécessite d'être scrupuleusement préparée. Il s'est vu confié la responsabilité de tout organiser, ce qui inclut en premier lieu de prévoir la NDS (note de service) relative à cette journée. C'est la première fois qu'il "prend les commandes" de ce type d'évènement. Son chef lui délègue habituellement de nombreuses tâches mais cette fois-ci, il l'a prévenu que ce serait son "baptême du feu". Il devra piloter la journée dans son ensemble et ce n'est pas sans pression qu'il envisage cette mission. Recruté depuis peu, il ne veut pas créer d'incident protocolaire. Damien se tourne vers son chef :

« *Est-ce qu'il faut prévoir un piquet d'honneur ?* »

- *Oui lieutenant, car c'est la première fois que le général vient sur la base depuis qu'il est à ce poste. Il faudra donc prévenir le détachement de musique, le porte-drapeau, le photographe et tutti quanti. Vous vous en souviendrez ?*

-*Oui capitaine, c'est noté. »*

Récemment recruté, il lui faut donc s'imprégner de son nouvel environnement, s'approprier sa fonction, s'intégrer dans son service et auprès de ses collègues. Son équipe est composée de 4 personnes : son supérieur hiérarchique, chef du cabinet, le capitaine Nance, une secrétaire administrative (civile de la Défense), un sergent-chef présumé à l'informatique et au multimédia et lui, chargé de la section "Relations Publiques". Sous cet intitulé sont englobés le développement des relations avec les médias de la région, la mise à jour et la création de contenus pour le site intranet de la base et tout un tas d'autres activités qui relèvent de la "promotion" de l'armée de l'air auprès du public extérieur comme les visites de bases, les JDC (Journées de Défense et de Citoyenneté, ex-JAPD), ou encore les

formations PMI-PDN (Période Militaire Initiale-Perfectionnement à la Défense Nationale). Ces journées visent à sensibiliser les jeunes aux enjeux et missions de la défense tout en leur faisant découvrir le milieu militaire à travers différentes activités : parachutisme, secourisme, stratégie, ravitaillement, etc.

Si Damien n'est pas l'organisateur principal de ces manifestations, il assure le lien entre la base et les organes extérieurs (lycées, associations, centre de recrutement...), relai indispensable pour contribuer au rayonnement de l'armée de l'air dans la région d'implantation de la base aérienne.

Le sous-lieutenant Bron est sur la base depuis quelques mois, après avoir passé 12 semaines à Salon-de-Provence : à l'école de l'Air pour suivre la formation militaire et générale des officiers. Il se souvient de la première fois qu'il s'est vraiment senti soldat. Il a enfilé l'uniforme et presque mécaniquement, s'est redressé, dos droit, en avant, au pas. Il n'avait jamais envisagé devenir militaire. Passionné d'histoire, il s'imaginait plutôt guide conférencier, journaliste ou encore organisateur d'évènements culturels... Militaire, pas vraiment ! L'idée ne lui avait même jamais traversé l'esprit. Après son baccalauréat, il a passé une licence d'histoire puis un master en communication culturelle. Au cours de ses études, il a réalisé plusieurs stages : accueil des touristes dans un musée, rédacteur du journal interne d'un institut culturel. A chaque fois, des expériences enrichissantes qu'il espérait pouvoir prolonger. A chaque fois, des expériences conclues pour une durée limitée.

Aujourd'hui Damien est officier sous contrat. Lorsqu'il s'est engagé, son choix n'a pas forcément fait l'unanimité auprès de ses proches et encore aujourd'hui, il n'est pas convaincu que cette décision n'ait été vraiment admise, ni même comprise.

Il est vrai qu'aux vues de son contexte familial, il est légitime de se demander comment il a "atterri" là ? Issu d'une famille plutôt artiste (ses parents étaient tous deux professeurs de musique), il n'a pas vécu dans une ambiance particulièrement propice à la vocation militaire. Ce qui lui a valu quelques réflexions lorsqu'il a annoncé son engagement. Qu'aurait-il fait sinon ? Avec son bagage en management de l'information et de la communication culturelle, il a bien tenté d'intégrer les sections relations presse des musées, les services culturels des associations et collectivités territoriales mais après quelques tentatives de ci, de-là, Damien a préféré rechercher une fonction et une mission qui seraient – selon l'expression des consultants en recrutement – "dignes de mention" sur un CV. Et puis, il lui fallait commencer à cotiser (pour sa retraite, si si ! on commençait déjà à lui en parler). C'est ainsi qu'il a postulé, sur annonce déposée au Pôle Emploi, pour un poste d'officier chargé des relations publiques sur la base aérienne 106. A la lecture de l'annonce, rien ne laissait à penser qu'il s'agissait d'un emploi dans l'armée. Le contenu du poste l'avait tout simplement séduit : gestion des relations presse, participation à l'animation du site Intranet et organisation d'évènements à destination de différents publics afin de faire connaître les activités de la base... C'est en lisant plus attentivement les détails de l'employeur que Damien s'est aperçu que le poste concernait une base aérienne. Ne sachant à quoi s'attendre mais intéressé par la mission, il a donc postulé. Après plusieurs entretiens, son profil a été retenu. Damien, qui venait de vivre une période de chômage particulièrement éprouvante, a saisi l'occasion qui lui était présentée. Il a décidé de signer pour devenir officier !

Dans sa famille, la nouvelle a reçu un accueil plutôt mitigé. Ses parents étaient heureux de voir leur fils enthousiaste à l'idée de cette future intégration. Il est vrai que depuis la fin de ses études, Damien avait progressivement perdu confiance en lui. Le peu de retour qu'il obtenait de ses différentes candidatures l'a fortement préoccupé. De nature optimiste et persévérante, il a petit à petit commencé à douter : de son orientation, de ses compétences, de ses motivations. S'en est suivie une période de profonde remise en question. Sans aller jusqu'à déprimer, son moral avait sérieusement été entamé. Si ses parents ont été soulagés de le voir retrouver son entrain habituel, ils étaient aussi très sceptiques quant à son environnement professionnel.

Au fil des discussions, Damien a essayé de cerner les raisons de cette perplexité et a fini par comprendre que ses parents avaient une image un peu dépassée de l'armée. Il a bien tenté de leur expliquer que l'armée s'était modernisée ; il s'est évertué à leur dire que les choses avaient changé depuis le siècle dernier. A l'image de la société, les armées sont amenées à évoluer. Il a aussi tenté de leur expliquer que l'armée était en train de se transformer, que c'était -entre autres- l'enjeu de la RGPP (révision générale des politiques publiques) et des différents chantiers réformateurs dont on parlait dans les actualités. Conscient que ses proches considéraient l'armée comme réfractaire aux changements, Damien leur avait souligné, à travers ces actualités, que c'était également par nature que les armées devaient s'adapter : aux événements, au contexte géopolitique. Il leur avait démontré que la Défense était un domaine en changement permanent puisque calqué sur les événements géopolitiques et sur un environnement mouvant. Il avait commencé à leur expliquer les grandes lignes de ces changements, dictées par le livre blanc sur la défense nationale, la RGPP... Intarissable, il s'ingéniait à leur prouver que travailler pour l'armée était bien plus passionnant que ce qu'ils ne voulaient bien le penser. Puis, malgré tout l'entrain qu'il mettait à développer son raisonnement et voyant que ses argumentations semblaient véritablement les ennuyer, il s'était résigné.

Sa mère n'avait pas caché son étonnement en lui demandant à quoi avaient servi ses études. Damien ne savait pas très bien ce qui lui était reproché quand ses parents faisaient allusion à ses 5 années d'études. Est-ce qu'ils considéraient que c'était trop qualifié, qu'il était surdiplômé pour son poste et que dans ce cas, être devenu militaire c'était retomber bien bas dans l'échelle sociale? Est-ce qu'ils faisaient partie de ceux qui considèrent encore que les petites filles qui ne travaillent pas à l'école ou qui ne font pas bien leurs devoirs finissent caissières et les petits garçons militaires ? Damien espérait que non, que ce n'était pas l'image qu'ils en avaient. Aussi, plutôt que de polémiquer, il préférait changer de sujet lorsque son métier et son avenir faisaient l'objet de sous-entendus réprobateurs. D'un tempérament plutôt pugnace, il reconnaissait que ce n'était pas très courageux mais il en avait assez de devoir sans cesse se justifier.

Enfant, lorsqu'il était fâché avec ses parents, Damien courait se réfugier au grenier. Echappant quelques instants aux querelles familiales, il accordait à ses nerfs un moment de répit. Cela avait toujours été sa manière de réagir quand quelque chose n'allait pas. Il aimait alors à laisser voguer son imagination, aidé pour cela des objets poussiéreux qui l'entourait.

Ce qu'il préférait, c'était les vieux instruments entreposés là. Ils auraient mérités un sérieux entretien mais on les avait délaissés par oubli ou par manque de temps. Il y avait un bandonéon, vestige du dansing tenu autrefois rue Saint-Omer, dans le 8^{ème} arrondissement de Paris, par ses arrières grands-parents originaires de l'Aubrac. Damien n'avait pas connu ses arrières grands-parents mais il se plaisait à imaginer l'ambiance qui pouvait régner dans ce lieu, lorsque tous les auvergnats en "mal du pays" devaient s'y retrouver, fatigués mais sûrement heureux d'oublier pour un temps les préoccupations du quotidien. Et puis, les anecdotes plus ou moins romancées associées à ces "antiquités" leur ajoutaient une part de mystère dont Damien n'avait aucun mal à s'approprier pour en agrémenter ses activités. C'est ainsi qu'après avoir fini de ruminer, il entraînait sa petite sœur à la recherche d'indices sur ces fameuses boîtes de sucre destinées à être revendues au marché noir pendant la guerre et supposées être dissimulées sous l'estrade du bistroquet, trouvant un nouvel usage au lieu de divertissement, l'activité de bal ayant été interdite sous l'Occupation.

Il y avait toute une collection d'accordéons et Damien se demandait si c'était ça qui avait contribué à la passion de son père pour la musique, passion dont il avait fait sa profession en devenant professeur et passion qu'il avait essayé de transmettre à Damien. L'accordéon était progressivement devenu l'instrument de prédilection de la famille. Tout le monde en jouait. Damien n'y avait pas échappé. Au grand regret de ses parents, il avait renoncé à passer les concours du Conservatoire National et toutes ces auditions : si la musique lui plaisait, il n'avait jamais compté en faire un métier. Ce qui ne l'empêchait pas d'apprécier jouer, au contraire, mais en amateur, seulement de temps en temps.

Ce même lundi, Damien monte donc au grenier, pour se détendre et avec l'intention de jouer un peu d'accordéon. Il se laisse distraire par la vision d'un clairon cabossé et visiblement incomplet. Il souffle : aucun son n'en sort. Au moment de reposer l'instrument, il se remémore la formation musicale de la base aérienne et se demande s'il a eu leur réponse concernant le piquet d'honneur. La date de la venue du général sur la base aérienne approche et il lui reste encore beaucoup de choses à prévoir. Damien s'efforce alors de penser à autre chose et de ne pas se laisser envahir par les tracasseries relatives à son travail.

Et là, au détour d'un carton poussiéreux, il aperçoit un vieux cadre sur l'envers. Seul le contour sculpté et les dorures un peu défraîchies trahissent sa présence. Il le retourne et voit le portrait d'un jeune homme, de son âge environ, châtain, le regard franc et les bras croisés. Damien ne l'a jamais vu auparavant. Le cliché a vieilli mais on distingue encore bien les traits du jeune homme. Voyant qu'aucune légende n'est associée à cette photo, il s'empresse de feuilleter les vieux albums de famille rangés ça et là pour essayer de retrouver ce visage familier sur d'autres photos où une inscription serait marquée. Il ne trouve rien de tout cela. Alors il descend au salon et demande à ses parents de qui il s'agit. En guise de réponse, il n'obtient qu'un haussement d'épaules et une mine affairée le dissuadant d'insister.

Cette mine dédaigneuse, Damien la connaît. Lorsqu'il a déclaré qu'il allait travailler pour l'armée, la même expression est apparue sur le visage de son père. S'en était suivi toute une litanie des inconvénients de l'engagement militaire et pêle-mêle de déclarations sur l'usage des armes, des avions "sans pilotes" qui atténuent la frontière entre guerre et jeux vidéos, de l'état d'esprit supposé de ses futurs

collègues, ... Damien avait eu l'impression de se retrouver face à un jury le questionnant sur ses motivations. Sa petite sœur lui avait demandé à quoi servaient les militaires alors que l'on n'était pas en guerre ?

En prenant garde d'éviter le ton moralisateur du grand frère rabat-joie, Damien avait répondu:

« L'armée de l'air, même si tu n'as pas l'impression qu'on est en guerre, est chargée de veiller à la sécurité de la France contre les menaces de l'espace aérien. Le secours aux populations est également une mission des armées selon la règle des 4 "I": quand les moyens civils sont "indisponibles, insuffisants, inadaptés voire inexistants" comme lors d'opérations humanitaires (à Haïti) ou d'évacuation des ressortissants (en Libye récemment). Plus régulièrement, ils assurent le soutien aux militaires projetés en OPEX (opérations extérieures) dans différents pays.

- *Et ils te donnent des ordres ?* lui demanda sa sœur, à peine sa phrase terminée, comme embarquée dans son idée

Sur le ton de l'humour, Damien avait démystifié l'image du petit chef tyrannique et tout nerveux version Louis de Funès hurlant des ordres sur un gaillard qui exécute sans mot dire.

- *Ce qui est attendu d'un chef dans l'armée est semblable à ce qui est attendu d'un "boss" dans le privé. C'est avant tout quelqu'un qui sait inspirer, expliquer, motiver et en qui on puisse avoir confiance. Le chef odieux, tout le monde lui ment. Le chef qui ne reconnaît pas ses erreurs et les fait porter aux autres finit par attirer la défiance. Le chef qui terrorise, ça fonctionne...mais pas longtemps. »*

Il avait aussi eu droit au couplet sur la mobilité, sur le fait que son lieu de travail lui serait imposé et qu'il se retrouverait muté à 800 km... A ce sujet, ses parents ne comprenaient d'ailleurs pas pourquoi il y avait tant de mutations. Damien relativisa en expliquant que c'était pour s'adapter aux évolutions des missions et au contexte stratégique. Il avait pris l'exemple de la base aérienne 106, où il travaillait actuellement :

« Supposons l'arrivée d'un avion, comme ce sera prochainement le cas sur notre base qui va accueillir l'A 400M. Et bien, il va falloir un certain nombre de mécanos, de contrôleurs aériens, de personnel de maintenance. Et pour soutenir l'activité opérationnelle, il y aura besoin de secrétaires, de chauffeurs, d'administrateurs, ...La nécessité d'adapter l'organisation à la réalité du terrain justifie la mobilité permanente. »

Il les avait aussi rassurés sur le fait que la mobilité ce n'était pas seulement changer de base aérienne, ça pouvait aussi être de changer de métier ou de service tout en restant sur le même lieu de travail. Une secrétaire du bureau administration du personnel qui se mettrait au service d'une unité opérationnelle par exemple, ou encore un officier naviguant qui évoluerait comme responsable des Ressources Humaines.

Malgré ses réponses, Damien sent des réticences et comme une désapprobation... dont il ne parvient pas vraiment à identifier l'origine.

Du côté de ses amis, il n'avait pas particulièrement trouvé le soutien espéré non plus. Depuis son engagement, il se sent quelque peu isolé. Ses amis et lui n'ont pas pris les mêmes chemins : ils ne partagent plus les mêmes réalités quotidiennes, ni tout à fait les mêmes aspirations. Si Damien a finalement décroché un poste, ce n'est pas le cas de tous les étudiants de sa promotion. Damien se souvient de vives discussions. Marc, un ancien camarade de fac, l'avait un jour interpellé de manière très frontale :

« Tu ne peux pas comprendre ce que je traverse, c'est la crise et je suis au chômage ! Toi tu as la sécurité de l'emploi, tu es fonctionnaire ! »

Qu'est-ce que Marc croyait ? Que Damien se moquait de ce qui se passait autour de lui ? La crise n'épargnait pas non plus l'armée, les contraintes budgétaires n'étant pas l'exclusivité du privé. Marc avait-il entendu parler de la RGPP ? Et de son programme de réduction des effectifs ? Et puis la réflexion n'était pas fondée car l'armée était composée de contractuels en majorité.

« Si tu n'as pas la "sécurité de l'emploi", qu'est-ce qui t'as incité à t'engager ? »

Damien ne voulait pas faire toute une carrière dans l'armée. Ce n'était pas pour ça qu'il avait signé. Il prenait son poste actuel comme une opportunité de se constituer une expérience de quelques années, d'avoir des responsabilités et par la suite de pouvoir évoluer dans d'autres domaines. C'était l'occasion pour lui de découvrir vraiment le métier de chargé des relations publiques et de mener des projets intéressants. Sa mission lui permettait de rencontrer des tas de gens différents, d'apprendre beaucoup de choses (sur le monde de la Défense, le contexte géopolitique, la communication, le management...) et de mettre en pratique ses qualités relationnelles. Ensuite, arriver à intéresser les journalistes, à leur montrer les activités et les missions de l'armée de l'air constituait pour lui un défi stimulant. C'était son carburant quotidien, ce qui l'aidait à se lever tous les matins.

« Arrête de sans cesse vouloir te justifier, pourquoi ne dis-tu pas simplement que tu t'es engagé car tu n'as rien trouvé d'autre ? »

- *C'était peut-être le cas au début et encore ! J'avais un certain intérêt pour le travail effectué. S'il te plaît, ne sous-entends pas que je suis entré parce "qu'il y avait de la lumière" ! D'accord ce n'est pas de la communication culturelle (quoiqu'il y ait un aspect historique et des traditions) mais l'armée de l'air me donne l'occasion de me construire une première expérience qui pourra me servir de retour dans le civil.*

- *Et ça se passe bien avec tes collègues ?*

- *Et bien au risque de t'étonner, j'y ai rencontré des gens vraiment passionnés par leur métier et dans des domaines variés. Ce n'est pas parce qu'on porte un uniforme qu'on se ressemble. Si je te disais la diversité des personnes que j'ai rencontrées pendant ma formation à Salon-de-Provence, tu serais étonné. Il y avait des étudiants en sociologie, en psychologie ou encore en anthropologie, pour qui les tribus de Papouasie et de Nouvelle Guinée n'ont plus de secrets.*

- *Et qu'est-ce qu'ils font à l'armée ? Ils rédigent une thèse anthropologique sur le fonctionnement de la communauté des militaires : avec ses codes, sa culture, ses traditions et son histoire ?* lui avait rétorqué un ami avec ironie

- Ils mènent des enquêtes annuelles sur le moral et les préoccupations du personnel. De leur côté, les psychologues sont disponibles pour l'ensemble du personnel et en particulier pour les militaires qui reviennent d'OPEX ou pour leurs familles qui ont besoin de soutien.

Dans ma promo, il y avait aussi deux étudiants en langues étrangères. L'un s'occupe maintenant des relations avec les armées d'Amérique du Sud et l'autre est prof d'anglais dans un CRL (Centre de Ressources Linguistiques).

- Ils parlent anglais les militaires ?

- *Dans le ciel au-dessus de toi, ça parle plus anglais que tu ne le crois, Entre les pilotes et les tours de contrôle de différents pays, c'est la langue utilisée. »*

Il avait continué en leur parlant de ses camarades de promotion et de ses 3 mois passés à Salon-de-Provence, la fameuse école de l'air. 3 mois pour intégrer la culture militaire et se familiariser à son futur environnement. 3 mois passés en internat pour favoriser la cohésion. Au programme, sport, instruction militaire et historique, un peu de chant, de la discipline (marche au pas), l'apprentissage des traditions (qui s'avérait bien utile pour Damien dans l'organisation des cérémonies obéissant à un protocole bien précis), tir, bivouac, topographie...

Se remémorant certains souvenirs, Damien se plaisait à raconter des anecdotes à ses amis.

Un soir, après plusieurs semaines de formation, les instructeurs leur proposent d'aller au "bar". Enchanté de l'idée, tout le monde se prépare et commence à se diriger vers la sortie de l'enceinte de l'école. Les instructeurs, en tête, les conduisent jusqu'à l'extérieur. Au bout de quelques minutes de marche à pied, ils s'arrêtent. Curieusement, c'est encore loin de toute activité citadine et pourtant les instructeurs font signe qu'ils sont arrivés. En apercevant ce qui se trouve derrière un bosquet, les élèves comprennent leur méprise (probablement savourée par les instructeurs) : les "barres" n'attendaient que le premier volontaire pour cet exercice sportif nocturne !

Cet épisode avait sans doute contribué à remotiver Damien à faire du sport au quotidien ! Régulièrement, il fait du footing autour de la base. Ce qui lui plaît, c'est de pouvoir se dépenser et s'oxygéner en même temps. Lorsqu'il était étudiant, Damien faisait de l'athlétisme. Il aimait participer aux cross inter-universités et avait conservé une bonne endurance.

Ce jour-là, après sa séance de course à pieds, Damien va voir son chef pour lui demander une "permission". En effet, il doit obtenir l'autorisation de s'absenter puisque par définition, un militaire peut être appelé à servir en tout temps et en tout lieu. Militaire 24h/24, il n'y a pas de week-end qui tienne ni même de retraite. « Militaire un jour, militaire toujours ».

La dernière fois qu'il avait demandé un "congé", le capitaine avait râlé, non parce qu'il refusait de le laisser s'absenter mais parce qu'il fallait désormais rentrer ce type de demande dans un nouveau système informatique et que le capitaine avait du mal à se plier à ce nouveau procédé. Sur son bureau, Damien avait remarqué un imprimé de power point ouvert à la page : « comment ouvrir le dossier de l'administré. » Avant même de regarder le diaporama, le capitaine avait craint une explication du type :

L'arrêté du 18 janvier 2008 portant délégation de pouvoir du ministre de la défense en matière de décisions individuelles prévues par les chapitres 8 et 9, titre III, du livre 1er de la partie 4 du code de la défense, modifie les responsabilités des directeurs des ressources humaines d'armées en matière RH dont le périmètre s'est élargi au 1^{er} janvier 2010 avec la prise en charge de la responsabilité de la fonction solde.

S'il était conscient que le rappel des textes était indispensable pour situer le contexte, il avouait que c'était peu encourageant pour aller au bout du document. Cette-fois, il reconnaissait que le tutoriel était plutôt bien fait.

« Voyons : matricule 23453, grade : sous-lieutenant, spécialité 37 00, base 106.

Célibataire géographique ...non

Changement d'armée... non

Ah voilà...j'y suis : demande de PLD (permission longue durée)

Avis du commandant d'unité. Donc c'est bien moi. Vous m'avez dit lieutenant, "c'est pour une permission de mercredi à jeudi", c'est ça ?

-Oui, mon capitaine ! »

Damien a dans l'idée de profiter de ces quatre jours pour se rendre en Auvergne, dans le berceau de sa famille. Peut-être aura-il plus de chance de remonter jusqu'à cet aïeul en étant aux sources. Peut-être trouvera-t-il là-bas quelqu'un de plus disposé à répondre à ses questions ? Ou alors dans les archives de l'état civil quelques documents intéressants ? Il a l'impression de se lancer dans un jeu de piste sans trop savoir par quel bout commencer ni à quoi ça pourra bien l'amener ? Peut-être ces informations lui permettraient de retracer son arbre généalogique ? Non, avant toute chose, ce qu'il veut, c'est savoir qui est sur cette photographie !

Interpellé dans sa rêverie, le capitaine lui demande :

« Lieutenant, avez-vous pensé à votre CCPM ?

CCPM ? CCPM ? Damien réfléchit à toute vitesse. Il percute. Oui le Contrôle de la Condition Physique du Militaire. Ça fait partie de la notation annuelle, comme le tir qu'il n'a pas encore passé.

- Non je dois encore aller à la piscine ! Mais j'ai eu 18 aux pompes-abdos et je m'entraîne régulièrement, vous savez mon capitaine.

-J'y compte bien, vous croyez que votre avancement va se faire automatiquement ? » lui dit le capitaine, mi-fermement, mi-ironiquement.

Il s'amuse alors à prendre le ton de l'instructeur en lui rappelant que si c'était par une ordonnance de 1838 que l'avancement à l'ancienneté était devenu un droit, il était désormais institué que l'avancement se faisait au mérite et en fonction des performances (en sport, en formation du combattant et plus encore sur les qualités professionnelles).

« Plus sérieusement, c'est important votre notation, pour votre évolution. Remarquez, je dis ça pour vous parce que de mon côté, ça me donnerait encore bien des soucis pour rentrer vos résultats dans Orchestra ! »

En entendant le mot Orchestra, Damien pense que le capitaine fait référence aux musiciens pour la cérémonie. Puis il se reprend et se rappelle que c'est le nouveau système d'informations RH. Il y avait eu récemment une présentation et il se souvenait vaguement que les systèmes des autres armées avaient aussi des noms tout droit sortis de ses souvenirs de solfège comme Rhapsodie ou Concerto. Ce qu'il avait retenu c'est qu'à terme, ils devaient tous être payés par Louvois, le logiciel du paiement de la solde en interministériel, du nom d'un ministre de Louis XIV, à qui l'on devait le paiement régulier de la solde.

L'échéance de la venue du général G sur la base se rapproche à grand pas. Tout doit être organisé, la note de service envoyée à tous les services. C'est impressionnant le nombre de personnes concernées mais tout doit être fait dans la fluidité. Le chauffeur doit savoir où récupérer l'autorité, le nombre de personnes dont il est accompagné et où les déposer. Ensuite, et il reconnaît que l'organisation militaire a ceci de commode, c'est qu'avec une telle note, tout est planifié, numéroté, les places attribuées, chacun sait ce qu'il a à faire, où et à quel moment. Bien sûr, cela n'empêche pas la présence d'un coordinateur (D en l'occurrence) pour fluidifier les déplacements et gérer les contretemps. Tout cela sans être visible, à la manière d'un maître dans l'art du camouflage : qui agit sans être vu.

Tout est organisé, tout est planifié. Quand Damien dit que son métier comporte une part de communication, il perçoit parfois un regard perplexe et dubitatif sous-entendant qu'il n'y a rien de bien sorcier. « La communication dans l'armée : tout est normé dans un système bien huilé, à quoi cela te sert d'avoir étudié ? ». Ce à quoi il répond, ironique, que la communication ne se limite pas à quelques ordres bien lancés et à des messages de type télégraphique : vous demande de bien vouloir effectuer-stop- cette manœuvre-stop- le 2 janvier à 14h-stop-

Certes, il y a des cours de correspondance militaire et des échanges codifiés (comme dans toute organisation ceci dit). Mais tous les échanges ne sont pas "déshumanisés". Il y a certaines choses qui demandent d'être transmises avec tact et diplomatie ou encore créativité et ingéniosité. Pour constituer un communiqué de presse à destination des journaux locaux par exemple, cela lui demandait de faire preuve de créativité pour susciter la curiosité des journalistes et leur donner envie d'approfondir le sujet.

Un dossier presse, il doit en préparer un justement mais il est bloqué. Comme si son inspiration était contrariée et son esprit tout entier occupé par ce portrait. Il a beau se dire que ce n'est qu'un membre de la famille, qu'il n'y a pas lieu de se focaliser sur son identité, il se sent très proche de ce jeune, peut-être par proximité d'âge ou justement parce que personne ne semble se soucier ni même se souvenir de lui. Si personne ne s'en souvient, c'est donc qu'il n'a pas laissé de "traces", qu'il est donc mort jeune ? Et dans ce cas de quoi ? Damien veut savoir, il veut connaître son histoire. Dans quelques jours, il sera en congés. Il lui tarde de partir en virée dans le Massif Central. Au moins espère-t-il en savoir plus sur ce lointain cousin photographié.

Toute l'énergie qu'il investit à essayer de découvrir qui se cache derrière cette photo, il l'avait mis à expliquer ce qu'il faisait à l'armée et en quoi consistait son métier. Au début, toutes les questions qui lui étaient posées le fatiguaient. Poussé dans ses retranchements, il se sentait comme bousculé, agressé. C'était de moins en moins le

cas. Désormais, il le prenait comme une opportunité d'exercer sa capacité d'argumentation (ce qui pourrait lui servir face aux journalistes) et de traduire en mots ses réelles motivations.

Il avait envie que les gens comprennent ce qu'il vivait mais en même temps, il ne voulait pas les ennuyer à rentrer dans des détails insignifiants, ou pire voir son discours déformé, interprété... Ses proches ayant déjà une vision quelque peu dépassée, Damien ne voulait pas l'amplifier.

Alors, il avait essayé de faire des parallèles, de dresser des ponts entre le quotidien de son métier et celui de ses proches dans sa façon d'en parler. La dernière fois, il avait comparé le rythme des changements de l'armée à celui d'une partition. Voyant que LBSDN, RGPP ou encore LPM n'était qu'une succession de lettres pour son père, il lui avait transposé.

« Tu vois papa, c'est comme si on passait d'allegretto à allegro, puis à allegrissimo. Comme si le métronome s'était emballé à mesure que s'enchaînaient les réformes. C'est le rythme et la cadence qui posent question. Tu devrais comprendre ça, toi qui es musicien. C'est une question de tempo !

Son père, champion des digressions, se laissa aller à des considérations sur la société :

- Ce que je comprends c'est qu'on attend un moderato et qu'il n'est pas prévu dans les prochaines mesures. C'est dans l'air du temps, tout est accéléré, on ne sait plus lever le pied, on ne sait pas ralentir, il faut vivre à cent à l'heure. Il y en a qui s'en rendent malades, soit parce qu'ils sont stressés soit parce que la société nous amène à avoir l'air stressé et occupé, comme s'il fallait prouver qu'on était occupé pour démontrer notre utilité. Chaque moment doit être productif, c'est épuisant... mais c'est vrai qu'être lent c'est aller à contre-courant de l'attitude du moment. »

Son père, un brin non-conformiste, revendiquait le droit de prendre son temps, ce qui -disait-il- n'était pas pour autant synonyme de perdre son temps !

Prendre son temps...Ces mots évoquèrent à Damien une conférence sur le leadership à laquelle il avait assisté à l'université...L'intervenant y défendait la théorie du « slow management ». Inspiré par le titre, il y était allé par curiosité.

Partant d'une citation de Saint-Exupéry : « *C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante* », le conférencier insistait sur le devoir des leaders de dégager du temps en dehors des réunions, des appels téléphoniques et des emails pour comprendre ce qu'il y avait dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigeaient ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre, du temps pour enseigner. Dans les périodes de changement particulièrement, alors que cela pouvait sembler paradoxal, le premier rôle du leader était de se montrer présent, visiblement présent. C'était aussi se montrer rassurant par un rappel du passé, une mise en perspective de la période de turbulences et en dessinant un avenir désirable qui ne peut émerger que par l'action de chacun. L'intervention, bâtie toute entière sur le rapport au temps, avait particulièrement intéressé Damien.

A l'heure du repas, il rejoint ses collègues au mess et s'intègre dans la conversation. Ils parlent de la prochaine animation organisée par le comité social de la base: une soirée quizz sur le thème de l'armée de l'air. Sur le mode "Questions pour un

champion”, le cadeau à gagner (hormis la réputation du p’tit incollable de la base) est un WE pour 2 personnes dans le Sud de l’Italie. La discussion est animée et porte sur les “nouveauautés” de l’armée de l’air.

« *Est-ce qu’il y aura des questions sur les BdD, le CPCS, le COMIAS ?* »

-Oui mais dans ce cas-là, on ne parle plus d’armée de l’air puisque ces nouvelles instances relèvent de l’interarmées. »

C’était LE sujet du moment, l’interarmisation! Elle revenait toujours sur le plateau. Une des mesures clés de la RGPP prévoyait la mutualisation des fonctions supports au sein de structures mixtes entre l’armée de terre, de l’air et la marine. Concrètement, cela se traduisait par de nouvelles entités : les bases de Défense dont le commandement serait piloté par le CPCS (Centre de Pilotage et de Conduite du Soutien), lui-même sous l’autorité du COMIAS (Commandement InterArmées du Soutien). Bref, toute une chaîne hiérarchique réorganisée, qu’il fallait désormais intégrer, a fortiori pour passer un examen militaire. Ce n’était pas tant la complexité ou la nouveauté du système qui faisait débat que la crainte de se retrouver isolé parmi d’autres cultures d’armées.

« *Et alors, l’armée de l’air fait partie de l’interarmées. J’imagine bien une question sur le nombre de BdD.* »

-Oh moi de toute façon, je suis en train de réviser pour la SN1 (sélection n°1), ça me fera pas de mal ce petit quizz, ça ne pourra que me fixer les idées, ce sera un entraînement.

- C’est vrai ça, tu es avantagé, tu as pris de l’avance. C’est la première fois que tu la passes? Et tu dois apprendre la nouvelle organisation ?

- Oui, c’est mieux si je veux l’avoir et passer sous-officier plus tard.

- Non mais arrêtez, vous partez trop loin ! Moi je le vois plutôt avec des questions du type : “En quelle année est mort Farman ?” ou “Quel est le nom de la première femme brevetée ?” ...

-Attends, je te coupe mais c’est un quizz sur l’armée de l’air pas seulement sur l’aviation ! »

Quittant l’animation du repas, Damien débarrasse son plateau et rejoint son bureau. En chemin, il croise son collègue, le sergent-chef, au moment où celui-ci se fait reprendre par un colonel pour avoir les mains dans les poches. Damien prend garde de saluer convenablement ce dernier. Il avait eu du mal au début à identifier le grade des personnes qui s’adressaient à lui : ça lui demandait un minimum de réflexion voire de concentration. La gymnastique consistait à repérer le nombre, la couleur et la forme des barrettes sur les galons. Là où ça se compliquait pour Damien, c’était lorsqu’ils portaient une veste ou un manteau. Dans ces cas précis, il faisait glisser ses yeux au niveau du bout des manches ou sur la poitrine, exercice non périlleux mais qui nécessitait une certaine réactivité pour ne pas rester bouche bée « Bonjour mon.....colonel » après avoir finalement localisé “l’indice”. Après quelques bévues, il avait fini par être au point.

Damien doit maintenant boucler cette note de service en incluant l'annexe des participants. Le personnel civil avait annoncé la présence de trois représentants syndicaux (FO, CFDT et CGT) et de leurs adjoints. Du côté des militaires, s'ils n'y a pas de syndicats (situation rêvée pour de nombreux DRH peut-être?), il n'en demeure pas moins qu'il existe un organe de concertation. Les militaires sont consultés lors du CFM (Conseil de la Fonction Militaire) afin de pouvoir débattre sur les mesures en cours, donner leur avis sur celles-ci ou être informés des projets les concernant. Et sur chaque base aérienne, pour chaque catégorie (militaires du rang, sous-officiers et officiers), il y a un président de catégorie, sorte de délégué/porteparole auprès de la hiérarchie et relai des informations descendantes.

Pour la table ronde du 18, il y aurait donc 8 militaires du rang, 8 sous-officiers et 8 officiers, de différentes spécialités et de différents grades et un membre du CFM. Leurs noms venaient tout juste d'être transmis par les présidents de catégorie.

Damien doit aussi contacter le mess pour régler les derniers détails comme le nombre de personnes conviées et...le plan de table. Le menu retenu comprend un carpaccio de canard fumé en entrée, un filet de lotte accompagné de petits légumes à la française et pour le dessert, un duo glacé et son coulis exotique.

Il pense au portrait...Un portrait comme on en trouve des milliers dans les greniers de France, des portraits d'une époque où l'on prenait le temps d'aller se faire photographier. Il s'y était attaché comme si c'était un objet précieux, quelque chose de rare et ça l'était en quelque sorte.

Un portrait comme on en trouve des milliers dans les greniers de France, alors pourquoi ça l'obstine tant ? le fascine ? l'intrigue ? Est-ce parce qu'il s'identifie au personnage qui paraît se situer dans la même tranche d'âge ? Il veut connaître son histoire, son vécu.

Selon une vieille croyance indienne, la photographie vole l'esprit du sujet immortalisé sur la pellicule. Pour Damien, c'est presque plus mystique que ça. Non seulement, il lui semble que la photographie détient une part de l'âme du sujet mais elle a également accaparé une portion non négligeable de son cerveau, lui monopolisant l'essentiel de ses pensées.

Il fait son paquetage pour ses quelques jours de vadrouille dans l'Aubrac. Au dessus des vêtements de randonnée, il y glisse un bloc notes et soigneusement enveloppée...la photo.

Dans le train, il lit le journal et tombe sur un article parlant des réformes dans l'armée. Presque machinalement (déformation professionnelle : il a l'habitude de relever quotidiennement les brèves concernant la base aérienne ou tout reportage ayant trait à la défense.), il sort un stylo pour en souligner les passages marquants, comme dans un exercice d'analyse de documents.

L'article s'intitule : « La douloureuse restructuration de l'armée française ». Alors qu'il surligne les extraits qui retiennent son attention : « sous tension, la défense subit en même temps, et brutalement, plusieurs réformes : la RGPP, la refonte de la carte militaire et la réorganisation des états-majors. » « l'adhésion doit être renforcée », « il faut expliquer et réexpliquer, pour rassurer », il fait le lien avec la venue prochaine du général sur la base. De prime abord, cette venue n'était pas apparue comme de très

bon augure. Comme si une autorité ne pouvait se déplacer que pour annoncer de mauvaises nouvelles.

Son voisin de compartiment, un homme d'une soixantaine d'années, l'interpelle gentiment et lui lance

« Je vois que vous vous intéressez à l'armée. Vous faites une étude, un devoir sur le sujet ? »

- Pas vraiment un devoir, monsieur, en fait je travaille pour l'armée de l'air, d'où mon intérêt pour la question. Et vous-même, vous travaillez dans la fonction publique ?

- Non, en fait, je suis journaliste mais vous savez c'est destructeur, enchaîne le voisin de train. La RGPP (évoquée parfois par les médias) a un effet dramatique ! Je connais quelqu'un qui travaille pour un institut culturel public. Comme ils n'ont pas les compétences, ils sous-traitent certaines activités à des cabinets privés de comptabilité, d'avocats et au final, il ne gagne ni en personnel, ni en argent... Vous me direz, peut-être que c'est le temps de la transition, que le changement se fait pas à pas et qu'il faut bien, malgré tout, permettre à la machine de continuer de tourner... »

Le journaliste marque un temps d'arrêt, absorbé par sa pensée avant de reprendre :

« Et puis, cette mesure qui vient réduire l'ensemble des postes de la Fonction Publique se fait indépendamment des besoins matériels et des réalités fonctionnelles.

Son épouse, qui écoutait d'une oreille distraite jusqu'alors, intervient :

-Pourtant je croyais qu'on "déshabillait Paul pour habiller Jean" si je puis dire. Qu'on enlevait le personnel là où il y avait du surplus pour pallier les sous-effectifs à d'autres endroits. Je croyais que c'était ça moi, la "Réorganisation Générale des Politiques Publiques".

Le voisin de compartiment rétorque alors :

-Non, mais c'est plus que ça, c'est la "Réduction Générale des Politiques Publiques", ça veut bien dire ce que ça veut dire. [D ne fit pas de commentaires, mais nota le raccourci employé pour désigner la RGPP]. En plus, ça ne se fait pas comme ça de transférer tant de personnes d'un service à un autre ! Encore faut-il qu'ils aient les compétences pour occuper leur nouveau poste, ou la possibilité de les acquérir. Cela suppose donc de la formation et un temps de transition.»

Le journaliste continue en soupirant *« Ah jeune homme, vous n'avez aucune idée de ce que ça peut être compliqué. »*

Il ajoute qu'il a personnellement connu un officier chargé de la répartition des effectifs au sein des différents commandements :

« Déjà en temps normal mon ami s'arrachait les cheveux avec ces histoires de répartition d'effectif. Imaginez qu'il faut 6 ans en moyenne pour former un pilote... Pensez qu'en 6 ans, le monde a le temps de changer. Et comme le nombre d'avions à disposition est fonction des événements nationaux, internationaux, des stratégies et autres phénomènes géopolitiques, il est difficile de savoir combien il faut en

recruter. Son rôle consiste à placer le bon nombre de personnes pour assurer telles fonctions avec tel budget. Et désormais, en plus de la contrainte budgétaire, il faut se coordonner avec les autres organismes qui sont en train d'être créés en interarmées. D'une mutation en dépendent plusieurs autres. C'est un véritable puzzle : il faut mettre la bonne personne au bon endroit et en même temps un puzzle en 3D, qui se monte autant à l'horizontal, au niveau du territoire qu'à la verticale, au niveau des grades et comme des dominos : d'une décision d'affectation en dépendent plusieurs autres. Et encore, si cela ne restait qu'un jeu...sauf qu'il ne s'agit pas de pions...

C'est d'autant plus difficile qu'il est impossible de prévoir la réaction des personnes en question. Rien n'est plus volatile que présager et miser sur le comportement des individus. A l'annonce d'une diminution d'effectifs, il y en a qui préparent leur reconversion, d'autres qui se renseignent sur les possibilités existantes au sein de leur organisation. Ce sont des gens comme tout le monde, ils ont souvent famille et maison qui rentrent en ligne de compte et c'est difficile de savoir comment ils vont réagir, s'ils vont rester ou bien quitter l'armée. On ne va pas leur ordonner de rester. Pour autant, ce n'est pas une usine qui fabrique des bonbons, c'est pour faire voler des avions. C'est une autre envergure ; il ne peut pas y avoir de discontinuité ou d'interruption. »

Le ralentissement du train met un terme à leur discussion :

-Ah je crois que nous arrivons à notre destination, bon voyage jeune homme ! »

Damien remercie le journaliste de lui avoir fait part de sa vision. Il apprécie les gens qui engagent la conversation sous n'importe quel prétexte, brisant ainsi la monotonie des voyages en train. Mi-amusé, mi-rassuré qu'il se trouve encore des personnes qui n'attendent pas l'invitation joviale qu'on entend désormais dans les IDTGV : « si vous n'avez pas encore salué votre voisin, c'est le moment de le faire ! ».

Il pense à la photo, au fond de son sac. Plusieurs fois, il s'assure qu'elle est encore là, à la manière de ceux qui vérifient scrupuleusement qu'ils ont toujours leur portefeuille dans le métro.

Son téléphone sonne. Au moment de décrocher, il s'apprête à lancer « Lieutenant Bron, bureau des relations publiques » puis se ravise au dernier moment, en voyant son reflet dans la vitre du train.

Au bout du fil, il reconnaît la voix de sa mère qui lui dit qu'elle a vu un clip de l'armée de l'air à la télé et qu'elle a pensé à l'appeler. Damien ne sais pas trop quoi dire, depuis quelque temps il sent une distance avec ses parents et avec sa mère en particulier. Alors Damien lui dit qu'il est en route vers l'Aubrac, qu'il va essayer de rendre visite à ses grands-parents. Il ne s'étend pas plus. Il a décidé de se rendre chez ses grands-parents paternels dans un but bien précis. Il se dit qu'ils sauront peut-être quelque chose sur la personne de la photo. Ses grands-parents habitent l'Aubrac depuis plusieurs années. Ils sont retournés dans le village où ils ont vécu. Ils s'y sont installés à leur retraite, après avoir vendu le dansing qu'ils avaient repris rue Saint-Omer. Damien se dit que l'air du Massif Central lui fera du bien. Ces derniers jours, il était fébrile à l'idée de venir. Dire qu'il va peut-être enfin connaître le nom de l'homme représenté sur le portrait

Il n'arrive pas à chasser cette photo de son esprit. Elle est là, dans un recoin de sa mémoire et n'importe quel prétexte est sujet à la faire réapparaître. Une affiche en noir et blanc, un individu à la même coupe de cheveux, et même jusqu'à la simple vue d'une photo, quelle qu'elle soit.

Une fois descendu en gare, Damien se dirige à pied vers la maison familiale. C'est la fin de l'après-midi et la lumière commence à décliner. Après les quelques kilomètres qui séparent la gare du village, il arrive enfin. En entrant, il salue son grand-père. Celui-ci l'accompagne installer ses affaires dans une chambre avant de rejoindre sa grand-mère dans le salon. Damien a pris l'enveloppe qui contient la photo. Il engage la conversation sur quelques banalités : le trajet en train, les prévisions météo... et après quelques échanges, il sort la photo et se tourne vers son grand-père :

« Il ne te rappelle pas quelqu'un ? »

Damien hésite avant de poser sa question, se sentant un peu ridicule de jouer à l'interrogatoire et de venir interrompre la quiétude de ses grands-parents. Il se sent gêné de remuer les souvenirs. Après tout, il ne sait pas si ça leur fait plaisir d'en parler... Damien s'attendait tout de même à un accueil plus chaleureux. Ça reste courtois mais un malaise s'installe entre eux. C'est vrai qu'il n'est pas venu leur rendre visite depuis un moment et il débarque comme ça, avec une idée fixe et une photo. Il se demande ce qu'ils peuvent bien penser de sa requête. Encore une idée saugrenue de citoyen ? Regrettant d'avoir été un peu maladroit, il cherche un autre sujet de discussion.

Finalement, après quelques causeries et un thé partagé, il repart sans en savoir bien davantage si ce n'est que s'il veut avoir plus de chance de découvrir de qui il s'agit, il peut aller voir directement sa grand-tante, réputée pour avoir très bonne mémoire.

De retour sur la base le lendemain, c'est le jour de la visite du général G.

Alors qu'il installe les chevalets pour la première table ronde, il surprend les jeunes volontaires militaires du rang (des jeunes entre 17 et 25 ans ayant signé un contrat de 12 mois dans leur domaine de compétence) qui s'interrogent sur la manière dont il convient de se présenter et répètent entre eux : « on dit d'abord son nom et son grade ou mes respects mon général? »

D sourit avant d'être alpagué par le photographe qui lui demande s'il doit rester une fois que le général est arrivé.

Quelques instants plus tard, le TBM 700 est annoncé. En demandant à la délégation s'ils ont fait bon vol, un des membres, lui-même pilote, souffle que le mistral doublé du fait de ne pas être aux commandes lui donne toujours l'impression d'être dans un avion de papier!

Comme prévu, les honneurs sont rendus par deux sections de la base en tenue de parade d'hiver : tenue bleu marine, gants, lacets et équipements blancs, insignes de décorations complets et couvre-chefs. Après avoir mis sa section au « Garde à vous » puis au « Présentez armes », le chef de section succède au général qui passe les troupes en revue.

Accompagné par sa délégation, le général rejoint ensuite la salle de réunion.

En guise d'introduction, le général G dresse un état des lieux des changements opérés dans le cadre de la transformation de l'armée de l'air avant d'inviter les personnes présentes à exprimer leurs préoccupations.

« Mon général, nous avons bien compris que les restructurations doivent permettre de réaliser des gains. Pouvez-vous nous dire quel en sera l'usage ? »

-Conformément à ce qui a été décidé par le gouvernement, les marges dégagées par les restructurations et réduction des effectifs seront réinvesties au profit de la condition du personnel et des équipements. »

Le général G rappelle que si la période n'est pas évidente, ce n'est pas la première fois que l'armée doit se restructurer : la décision de professionnaliser les armées en 1996 a également nécessité une adaptation de format. L'effectif de l'armée de l'air a été réduit de 24% et seize de ses emprises furent fermées en quinze ans.

« Mon général, vous parlez de déflation alors pourquoi faire une campagne de communication autour du recrutement ? »

-Il y a bien une diminution mais il n'y aura pas de recrutement zéro. Il s'agit d'un impératif d'anticipation que doit observer l'armée de l'air pour maintenir les compétences nécessaires à chaque niveau de grade dans les années à venir et conserver un personnel jeune. Cela signifie que l'effort de recrutement doit être maintenu pour préparer l'armée de l'air de demain.

Et puis, il y a des spécialités dont nous avons particulièrement besoin, comme sur votre base avec l'arrivée prochaine de l'A 400M, qui nécessitera des mécaniciens compétents, des contrôleurs aériens...Le recrutement a certes diminué, il est aussi plus ciblé.

- Mon général, sur quels critères sont prononcées les mutations ?

- Les dossiers sont examinés au cas par cas par une commission qui recherche la meilleure adéquation entre les compétences détenues par l'individu et celles requises pour les emplois à pourvoir, et dans la mesure du possible en prenant en compte les aspirations du personnel. »

Pour clôturer les tables rondes, le général remercie l'ensemble du personnel pour son implication dans la mise en œuvre du changement et leur renouvelle ses encouragements à être des acteurs de la transformation, nécessaires à la construction de l'armée de l'air du XXIème siècle.

Satisfait que la journée se soit bien déroulée, Damien part dîner chez sa grand-tante, qu'il avait pu rejoindre dans la journée.

Assis dans la cuisine, son regard est capté par un détail sur le mur, qu'il n'avait jamais remarqué auparavant. Punaisée parmi des dizaines d'autres photos, il y a celle qui l'obnubile depuis des semaines. N'y tenant plus, il questionne tout en décrochant la photo.

« Dis, Qui est-ce sur ce portrait ? ».

Avant d'obtenir une réponse, il retourne la photo. Au dos, une inscription à peine lisible indique *-Michel- décembre 1963.*

« *Il s'agit du cousin Michel.* lui répond sa grand-tante

- *Qui c'est Michel, quel est notre lien de parenté ?*

- *C'est le fils de tonton Jean, tu sais le frère aîné de Mamie Jacqueline, que son père a eu d'un premier mariage. Tu te souviens : sa femme est morte, alors le père de mamie s'est remarié et c'est là qu'il a eu deux enfants.*

-...

- *Mais si ! On en a déjà parlé, c'est pour ça qu'ils ont une telle différence d'âge. Bref, le fils de tonton Jean, pour revenir à ta question, a fait son service militaire en 1964. Il était passionné de photographie, tu aurais vu ça, il était doué ! Quand il est parti faire son service, il avait embarqué son appareil. Là-bas, il est devenu très bon camarade avec un pilote. Ils avaient le même âge, ils s'entendaient à merveille. Il faut dire qu'ils venaient tous les deux de Saint-Urcize, ils avaient les mêmes repères, des sujets en commun...et tous les deux au tempérament passionné. L'un d'aviation, les mains greffées au manche de son avion, l'autre incapable de se décoller de son appareil. C'est ainsi qu'alliant leurs deux domaines de prédilection, Michel prenait des clichés de son ami en train de voler. »*

Damien se souvient alors que, dans le grenier, il était déjà tombé sur des négatifs éclaircis par le temps et légèrement écornés qui représentaient des avions en plein vol.

Intrigué, Damien lui demande de poursuivre le récit du passé de ce cousin inconnu et dont il est à présent fasciné.

« *Il est mort en service militaire.*

- *Ah bon, il a fait quelle guerre ?*

- *Aucune ! réplique-t-elle.*

- *Alors dans quelles circonstances... ?*

- *Quand on a appris la mort de Michel, on a tout de suite pensé à une infection mal soignée ou une maladie trop tardivement détectée...puisqu'il n'avait pas été envoyé en mission, comme d'autres du même contingent. On n'avait pas envisagé qu'il puisse lui arriver quoi que ce soit, il s'entraînait sur la base aérienne....*

- *Et bien que s'est-il passé ?* lance Damien, bouillant de connaître enfin ce destin qui l'a tant questionné.

- *Son ami voulait encore se faire photgraphier, mais cette fois de plus près. Ils sont partis sur un terrain, qui devait permettre un éclairage particulier. En faisant du rase-motte, tu devines ce qui est arrivé... On ne saura jamais ce qu'aurait donné ce cliché... Il n'avait que vingt ans, il était passionné... »*

BA : Base Aérienne

NDS : Note de Service

BRP : Bureau des Relations Publiques

MOFI : Messagerie Officielle

JDC : Journée de Défense et Citoyenneté

JAPD : Journée d'Appel et de Préparation à la Défense

PMI-PDN : Période Militaire Initiale-Perfectionnement à la Défense Nationale

OPEX : Opération Extérieure

CRL : Centre de Ressources Linguistiques

PLD : Permission Longue Durée

CCPM : Certification de la Condition Physique et Militaire

LBSDN : Livre Blanc sur la Défense Nationale

BdD : Base de Défense

CPCS : Centre de Pilotage et de Conduite du Soutien

COMIAS : Commandement Interarmées du soutien

Interarmisation : regroupement de personnel des trois corps d'armées : Armée de Terre, Marine et Armée de l'Air au sein de mêmes entités.

SN1 : Sélection n°1 (examen militaire)

CFM : Conseil de la Fonction Militaire

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

LPM : Loi de Programmation Militaire