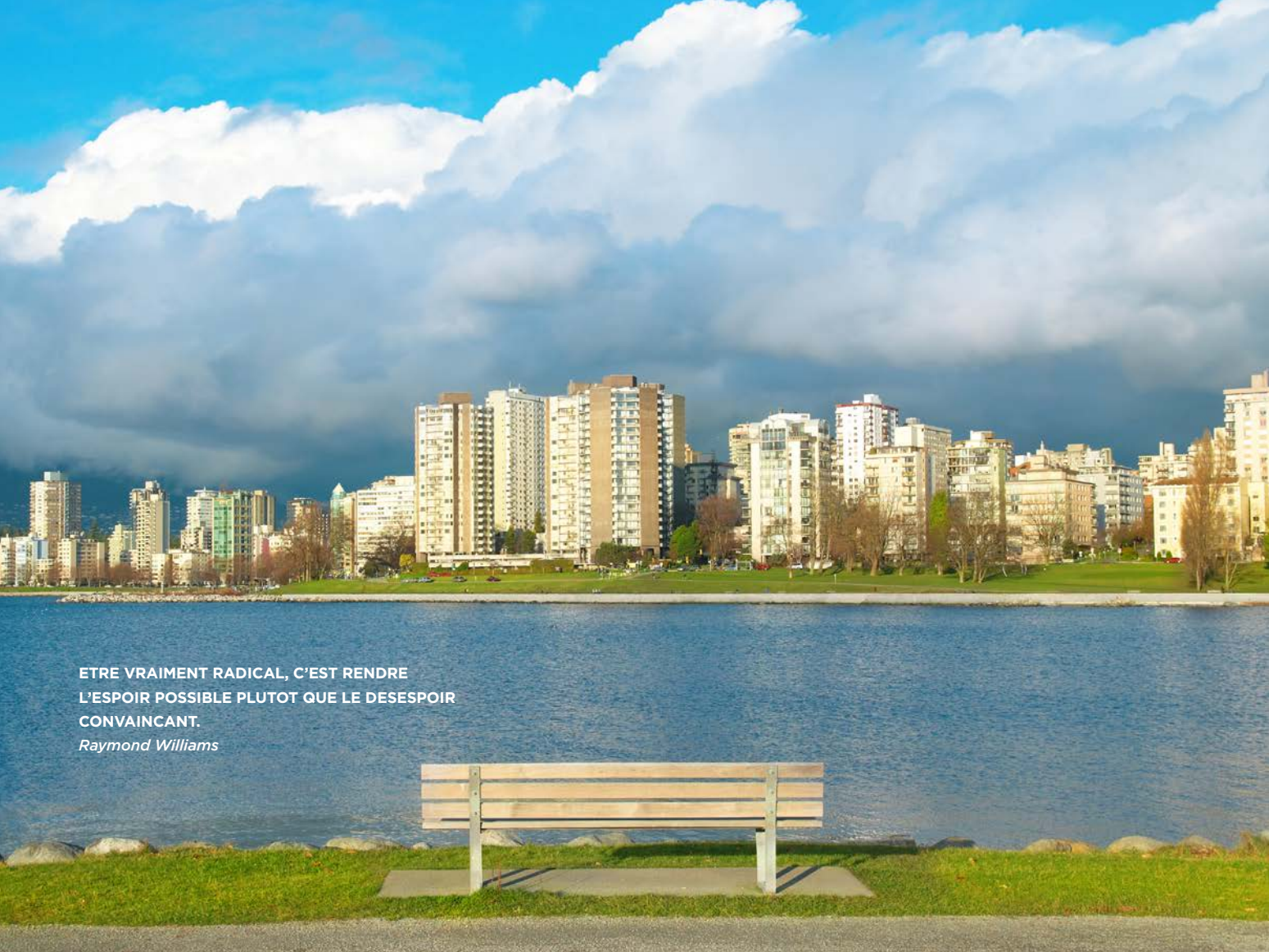


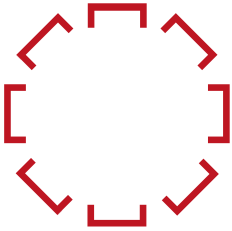


50+20 AGENDA
UNE FORMATION AU
MANAGEMENT
**POUR LE
MONDE**

A scenic view of a city skyline across a body of water, with a wooden bench in the foreground. The sky is filled with large, white, fluffy clouds, and the water is a deep blue. The city skyline is composed of various high-rise buildings, some with balconies and others with flat roofs. The foreground features a green lawn and a wooden bench with metal supports.

ETRE VRAIMENT RADICAL, C'EST RENDRE
L'ESPOIR POSSIBLE PLUTOT QUE LE DESEPOIR
CONVAINCANT.

Raymond Williams



A la croisée des chemins

Les êtres humains sont des créatures passagères. Nous habitons cette planète pour une bien trop courte période et ne sommes que rarement sensibles à une vue générale à long terme. Il n'y a pas si longtemps, nos ancêtres erraient sur la terre en petites troupes dans un paysage généreux et, semblait-il, infini. La conception d'un monde limité était largement ignorée.

Les choses ont désormais changé. Des avancées techniques spectaculaires et des systèmes économiques complexes nous ont amené la prospérité. Nous sommes aujourd'hui sept milliards d'individus à nous heurter à de nombreuses frontières écologiques. Des troubles sociaux et économiques menacent de déstabiliser notre monde. Etant donné nos ressources limitées et nos mauvaises habitudes d'expansion et de surconsommation, nous ne pouvons pas nous attendre à un progrès humain cohérent, du moins pas pour nous *tous*. Le temps est venu d'entreprendre un changement fondamental dans notre façon de vivre et de penser.

La grande majorité de notre société d'aujourd'hui suit un double principe d'expansion et de consommation. Ces deux comportements sont largement nourris par un modèle économique qui assume

implicitement que nous habitons un système infini. Cependant, comme nous le savons maintenant, ce système n'est *pas* infini, mais bien plutôt un réseau serré d'interdépendances ; en chambouler un morceau, c'est courir un grand risque de détruire le reste. Le modèle économique actuel, basé sur une croissance et une consommation illimitées, est devenu obsolète.

Nous sommes à la croisée des chemins.

Nous pouvons continuer à jouer le jeu de chaises musicales de l'économie des pays développés en espérant que quand la musique s'arrêtera, ce ne sera pas nous qui serons privés de siège. C'est là un chemin dangereux, menant à un monde perturbé.

L'alternative réside dans une approche fondamentalement différente, visant à développer le bien-être de nous tous – et même de tous les organismes vivants – tout en respectant les limites de la planète.

Le développement d'un tel monde nouveau nous oblige à trouver de nouveaux indicateurs pour mesurer notre progrès. Dans le modèle qui prévaut aujourd'hui, nous confondons souvent la fin et les moyens.

Les participants au projet 50 + 20 reconnaissent le besoin de dessiner une carte entièrement nouvelle pour la formation au management en proposant quelque chose de révolutionnaire, de hardi et d'entièrement différent. Nous réclamons des standards et des exemples différents selon lesquels nous pourrions mesurer une approche de collaboration plutôt que de concurrence. Nous appelons ces exemples « Points de références émergents ». Nous avons inclus tout au long de l'Agenda 50 + 20 une petite sélection d'initiatives du monde entier comme exemple de ce que nous avons découvert jusqu'à présent. Une liste croissante de points de référence émergents peut être consultée et discutée sur 50plus20.org/benchmarks.

« Points de référence émergents » est aussi le titre d'une exposition itinérante et d'une plate-forme de prototypes présentées pendant le sommet RIO + 20 en vue de la démonstration et du partage de la nouvelle formation au management. L'exposition consiste en des bancs à deux places conçus et décorés par des artistes du monde entier avec des matériaux recyclés. Disposés en un cercle d'apprentissage partagé, ces bancs symbolisent notre engagement en faveur d'une formation au management pour le monde et sont une métaphore tangible du cercle de collaboration- un concept central de la vision de 50 + 20. Les bancs seront utilisés pour accueillir des sessions-prototypes de cercles de collaboration durant RIO + 20.



50plus20.org/benchmarks

Par exemple, les gouvernements mesurent le bien-être de leurs nations à l'aune du Produit Intérieur Brut (PIB), tandis que les entreprises considèrent leur bénéfice net comme l'ultime facteur-clé de succès. Dans notre grande majorité, nous mesurons notre propre bonheur

uniquement selon notre richesse matérielle, perdant ainsi de vue ce qui est vraiment important. Au lieu de cela, nous devons d'abord déterminer nos *buts et objectifs communs*, et alors seulement nous pourrions élaborer les instruments de mesure appropriés, les points de référence qui nous donneront des indications valides de notre progression vers un monde où il vaut la peine de vivre.

Un élément crucial qui nous aidera à atteindre ces buts communs est de nous assurer que nous trouverons les leaders aptes à résoudre les problèmes globaux et complexes qui sont devant nous. Cela implique, entre autres choses, une transformation fondamentale de la formation au management. Actuellement, la formation au management tire sa logique de la philosophie du « prends, fais et jette » du vingtième siècle.

L'Agenda 50 + 20 expose notre *vision pour la transformation de la formation au management*, dans laquelle le principe commun d'être le meilleur *du monde* est revu dans le but de créer des entreprises conçues et dirigées pour devenir les meilleures *pour le monde*. Etant donné que les fondements mêmes de l'enseignement des affaires et du management sont examinés de façon critique, c'est le domaine dans son ensemble qui est visé. Les parties prenantes concernées incluent non seulement les business schools, les programmes de formation de cadres et les formations au leadership ou les universités d'entreprises, mais également les think tanks, les consultants et les centres de formation professionnelle.

Nous proposons trois rôles nouveaux pour la formation au management. Tout d'abord, nous recentrons la formation pour nous assurer que nous formons de futurs leaders globalement responsables. Deuxièmement, nous transformons la recherche en un champ d'application dans le but déclaré de permettre aux entreprises de servir le bien commun. Enfin, nous encourageons les enseignants à assumer un rôle nouveau, celui de s'engager en faveur de la transformation du

A qui et à quoi correspond 50 + 20 ?

L'état économique, social et environnemental du monde exige un changement profond dans de nombreux domaines. La vision développée par 50 + 20 montre comment la formation au management peut contribuer à un monde dans lequel il vaut la peine de vivre. En son centre, la vision offre un espace, le cercle de collaboration, où les parties prenantes peuvent résoudre des problèmes transdisciplinaires. Pour y parvenir, les business schools doivent former des leaders globalement responsables, permettre aux entreprises de servir le bien commun et s'engager dans la transformation du monde des affaires et de l'économie. 50 + 20 est une initiative commune de GRLI, WBSCSB et PRME, reflétant les préoccupations d'étudiants, de parents, d'entrepreneurs et de professeurs du monde entier.

Actuellement, les efforts des business schools sont largement alignées sur les recommandations établies durant les années 50 dans les rapports des Fondations Carnegie et Ford.

Plus de **50** années ont passé depuis lors. La conférence des Nations Unies sur le Développement Durable RIO + 20 (juin 2012) marque le vingtième anniversaire du Sommet de la Terre de Rio en 1992. **20** ans se sont écoulés depuis que les gouvernements ont été poussés à repenser le développement économique et à mettre un terme à la destruction de ressources naturelles irremplaçables. C'est à ce moment crucial de l'Histoire que le projet **50 + 20** agit pour redéfinir la formation au management pour les **20** ans à venir.

Pour une liste complète de ressources, de références et de nouvelles, veuillez consulter le site **www.50plus20.org**.



monde des affaires et de l'économie en prenant part au débat public. Notre vision est ainsi illustrée par le concept d'un nouvel espace d'apprentissage et de recherche pratiques appelé le *collaboratoire* (collaboratory).

La vision de 50 + 20 est destinée en priorité à ceux qui sentent que quelque chose va de travers dans le monde et qui ressentent le besoin d'un changement profond dans notre manière de vivre.

A la recherche d'une solution durable

A certains égards, notre société se porte mieux aujourd'hui qu'en 1972, lorsque le Club de Rome ébranla le monde avec le rapport « Limites à la Croissance », qui nous rendit conscients de la capacité limitée du monde à subvenir à nos besoins. Quarante ans plus tard, moins d'entre nous vivent dans la pauvreté. Davantage d'enfants fréquentent l'école, et plus de filles en particulier. De telles améliorations ont été obtenues *malgré* la croissance démographique, qui montre enfin des signes de ralentissement. Toutefois, une croissance moindre ne signifie pas une *stabilisation* de la population. Nous prévoyons toujours que le monde sera de plus en plus surpeuplé. Sauf catastrophe, la population mondiale atteindra 9 milliards d'individus vers 2040.

Loger, vêtir, nourrir, transporter et distraire notre société en croissance a un prix. Le Rapport sur les Frontières de la Planète a identifié au total neuf processus systémiques mondiaux critiques et leurs frontières. Sur la base d'estimations initiales, les scientifiques concluent que l'activité humaine a déjà transgressé ces frontières dans trois domaines: le changement climatique, la perte de la biodiversité et le changement du cycle de l'azote. Nous approchons des limites dans quatre autres domaines.

Bien que les débats à ce sujet continuent, la plupart d'entre nous ont

Les prémisses sur lesquelles cet agenda est basé - à savoir que les solutions pour un monde durable exigent de nouveaux modèles d'affaires - sont absolument vraies. Il est tout aussi vrai que la formation au management peut jouer un rôle plus grand et plus proactif pour développer la pensée des leaders et les qualités qui leur permettront d'apporter ces nouveaux modèles d'affaires. *Paul Polman - CEO, Unilever*

finallement compris (bien qu'avec réticence) que nos actions nous mènent à des points de basculement: de nombreux seuils environnementaux étant violés, les écosystèmes et la société se trouvent mis en danger de façon irréversible.

En réponse à cette prise de conscience, la Commission Brundtland a introduit le concept de *développement durable* en 1987. Elle a été suivie par la Charte de la Terre, officiellement lancée en l'an 2000. Le concept de durabilité est une idée puissante, qui, si elle est appliquée de manière correcte et complète, tient compte des frontières et des seuils critiques pour le développement de la planète et permet d'agir sur les interrelations entre la société, l'environnement naturel et l'économie.

Notre empreinte écologique permet de mesurer la demande de la société en ressources tirées de la biosphère terrestre, de la mer et des terres productives. Selon des calculs cherchant à définir l'empreinte écologique de l'humanité, nous utilisons 135 pour cent des ressources produites par notre planète en 2011. Le dépassement de 35 pour cent signifie que nous utilisons notre capital naturel plus vite qu'il ne se renouvelle.

Les améliorations marginales sont bien loin de répondre aux besoins sociaux et environnementaux du monde. Notre modèle économique non-durable bouscule les efforts louables de ceux qui définissent et mettent en pratique le développement durable.

C'est à notre génération de changer de trajectoire. La tâche de créer un monde dans lequel il vaille la peine de vivre est un mégaprojet qui éclipse tout ce que notre société a tenté dans le passé, un exploit sans précédent qui exigera une collaboration authentique et soutenue entre les nations, les organisations et les individus. Un vrai développement durable demande une planification ambitieuse et constante, une analyse systémique et un engagement de la société entière – une action collective basée sur un constat réaliste et une vision beaucoup plus large à travers le temps, l'espace et les disciplines.

Alors, par où commencer ?

Sortir de la prison du paradigme actuel

Certains maîtres à penser suggèrent que nous devons nous préparer à des troubles économiques persistants, à un avenir où l'instabilité sera la norme plutôt que l'exception. Les gouvernements ont leur propres difficultés et luttent avec une dette nationale galopante les contraignant à réduire drastiquement leurs dépenses publiques, ce qui entraîne des effets destructeurs sur l'économie globale. Pendant ce temps, nous sommes aux prises avec une crise financière fondamentale caractérisée par un taux de chômage croissant, l'accumulation non résolue de mauvaises dettes – et aucune stratégie crédible pour prévenir de futures débâcles.

Il n'est pas étonnant dès lors que nombre d'entre nous considèrent que le monde des affaires est déconnecté de la société en général et qu'il ne veut ou ne peut pas diriger ses capacités de production vers des usages plus constructifs. Le monde des affaires représente actuellement une partie du problème auquel notre planète fait face, au lieu d'être une partie de la *solution*.



Figure 1 : Les quatre dimensions des leaders globalement responsables

Si nous voulons une économie durable, il nous faut examiner de plus près quel est le but du monde des affaires. La doctrine de Friedman – combinée au concept de valeur actionnariale et aux plans de stock-options – s'est révélée un puissant argument pour légitimer des revenus toujours croissants pour les actionnaires et les managers. Les années '70 et '80 ont vu l'essor d'un capitalisme d'investissement dans les pays industrialisés occidentaux qui a fondamentalement modifié le monde des affaires. Depuis lors, les investisseurs institutionnels

sont devenus *de facto* les propriétaires des entreprises, les dirigeant largement en vue de bénéfices à *court terme*, mentionnés avec fierté dans des rapports trimestriels. Dans la prison de ce paradigme, le business du business est le profit – mais cela ne suffit pas.

Pour créer un monde dans lequel tous les citoyens vivent bien et dans les limites de notre planète, nous aurons besoin d'un nouveau type de société, avec un cadre économique revu dans lequel le monde des affaires sera célébré pour sa *contribution* à la société et au monde. Le point de départ pour le faire est de redonner à l'économie un statut approprié comme *partie d'un système plus large* et non comme son *centre*. Nous devons développer une société globale, soutenue par l'économie et fondée sur un nouveau cadre environnemental, social et économique qui serve le bien commun. Il faut que les entreprises s'impliquent intimement dans cette transformation *en acceptant les défis et les responsabilités* qui se trouvent au-delà des performances économiques à court terme. Le but du monde de l'entreprise doit être mesuré à l'aune de sa contribution à la transformation de la société en un monde meilleur.

Un leadership responsable pour un monde durable

Des changements aussi radicaux ne vont pas se réaliser sans leadership. En fait, nous aurons besoin de *leaders globalement responsables* pour gérer la transformation et construire une nouvelle société. Dans ce cadre, le concept de leadership ne concerne pas seulement des traits individuels, mais représente un *processus d'adaptation* qui embrasse de *multiples niveaux* de la société et de la connaissance. Un leadership responsable pour un monde durable, c'est une culture de la responsabilité, un phénomène collectif qui se déroule dans un cadre global.

Un leadership responsable commence (mais ne finit pas) par des

Etre entré dans l'ère anthropocène (où les humains sont devenus une force géologique) nous impose à tous une nouvelle responsabilité. Il est grand temps de suivre une autre voie, aussi dans notre façon de former et de développer des leaders responsables. La vision 50 + 20 est un projet inspirant qui donne un nouveau sens au monde des affaires et à la formation au management.

Göran Carstedt – Society of Organisational Learning

individus. Des leaders globalement responsables auront besoin de connaissances plus étendues pour prendre en charge la complexité de responsabilités multidimensionnelles à un niveau *global* – de même que d'une conscience réfléchie, de pensée critique, d'une sagesse culturelle et sociétale et de la profondeur morale nécessaire pour mettre en balance des choix concurrents. Ces nouvelles dimensions s'ajoutent aux traits existants bien connus tels l'esprit d'entreprise et le leadership.

A une plus large échelle, un *leadership partagé* exige que de nombreux individus développent leurs compétences inter-personnelles d'intégration sociale pour opérer dans des équipes toujours plus fluides et structurées de façon lâche. Leurs décisions seront conduites par une intelligence distribuée, au moyen de laquelle des managers locaux prendront des décisions localement appropriées qui soient soucieuses du contexte global.

Un leadership partagé nous mène à un leadership d'organisation dans un écosystème où les divisions par hiérarchie ou fonction cèdent le pas à des formes d'organisation en réseau à travers plusieurs pays ou cultures. De telles formes de collaboration exigeront des équipes multi-générationnelles et multiculturelles avec beaucoup d'empathie pour ce que veulent les différentes parties prenantes dans un cadre de défis sociaux et environnementaux.

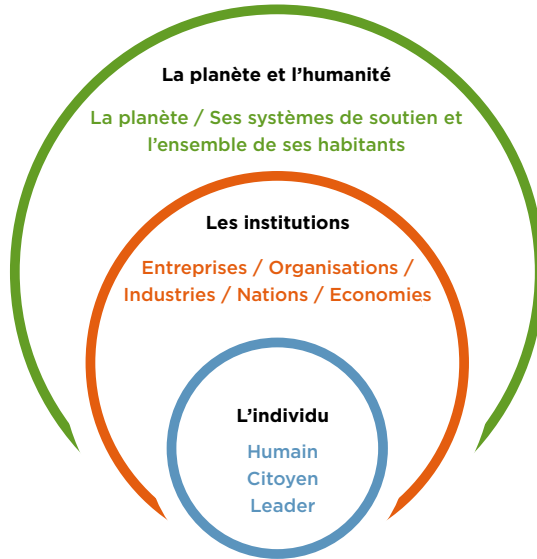


Figure 2 : Les trois sphères concentriques du leadership globalement responsable

Plus fondamentalement, un leadership globalement responsable guide les organisations en se fondant sur son autorité morale et sur le respect de valeurs au travers desquelles un objectif et des buts renouvelés sont partagés par les organisations et la société en faveur de la durabilité.

Un leadership responsable peut être considéré comme la combinaison d'un leader individuel (Moi), d'institutions responsables (Nous) et de la planète entière – y compris tous ses habitants et ses écosystèmes (Nous tous). Un leadership responsable est donc un engagement à un leadership pour le monde.

Mais comment allons-nous développer un leadership globalement responsable?

Les défis du développement du leadership dans le monde des affaires et la société croissent avec la taille, l'interconnexion et la complexité des grandes entreprises dans un monde globalisé. Avec de grandes entreprises qui interagissent toujours davantage avec toutes sortes d'institutions différentes, les défis les plus pressants d'aujourd'hui dépassent de nombreuses frontières – comme doit le faire le leadership.

Sans un fort cadre de développement, nos efforts pour progresser vers un leadership plus responsable resteront limités, restreints, épisodiques – et le plus souvent marginalisés dans le commerce et les échanges. Pour développer un leadership globalement responsable, nous devons *repenser le modèle de notre formation au management*, ce qui impliquera la participation de tous les acteurs de notre domaine.

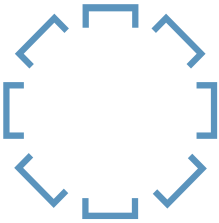
Dès aujourd'hui, un débat sérieux sur le rôle constructif que les leaders du monde des affaires peuvent jouer devrait commencer avec cette vision importante et globale.

Howard Gardner - Hobbs Professor of Cognition and Education, Harvard Graduate School of Education



Le film 50 + 20 a été produit d'une façon collaborative avec des voix multiples, reflétant notre conviction que l'avenir est une affaire publique. Voyez le film sur 50plus20.org/film





Une nouvelle vision de la formation au management

Durant des dernières décennies, les business schools ont été à nouveau soumises à un examen rigoureux quant à leur nature fondamentale et à leur contribution à la société. Le secteur est perçu de plus en plus comme trop orienté vers ses clients et le monde des affaires au détriment d'une orientation professionnelle et d'une contribution aux intérêts publics. Les grandes limitations que les business schools se sont imposées à elles-mêmes ont alimenté les critiques publiques et la pression politique. Le défi de la formation au management est de réaffirmer sa légitimité, en particulier dans le sillage des scandales ayant touché des entreprises et de la récente crise économique et financière. De plus, ces institutions sont mises au défi de repenser fondamentalement leur mission.

Plutôt que de former des managers pour des organisations qui opèrent dans la logique du vingtième siècle, les enseignants doivent répondre à l'appel en faveur de *gardiens de la société*. Le projet 50 + 20 recherche les moyens de répondre à ces difficiles défis. Sa vision est fondée sur la compréhension du fait que la formation au management doit offrir un service à la société.

L'école de management de l'avenir doit comprendre que transformer le monde des affaires, l'économie et la société commence par sa *propre transformation interne*. Une école qui embrasse cette vision pratiquera ce qu'elle prêche d'une façon transparente et complète, donnant l'exemple en incarnant ce changement. Plus concrètement, nous envisageons trois rôles fondamentaux de la formation au management qui épurent et élargissent les buts actuels de l'éducation et de la recherche:

- **Former et développer des leaders globalement responsables,**
- **Permettre aux entreprises de servir le bien commun,**
- **S'engager dans la transformation du monde des affaires et de l'économie.**

La réalisation de chacun de ces rôles implique de grandes difficultés et doit être soutenue par des aides visant à faciliter la *transformation* qui attend chaque enseignant intéressé à embrasser cette vision.

Cet appel en faveur de la société représente la capacité de *créer* et de *maintenir un espace* pour offrir un leadership responsable pour un monde durable. Maintenir un tel espace constitue l'art ou la science

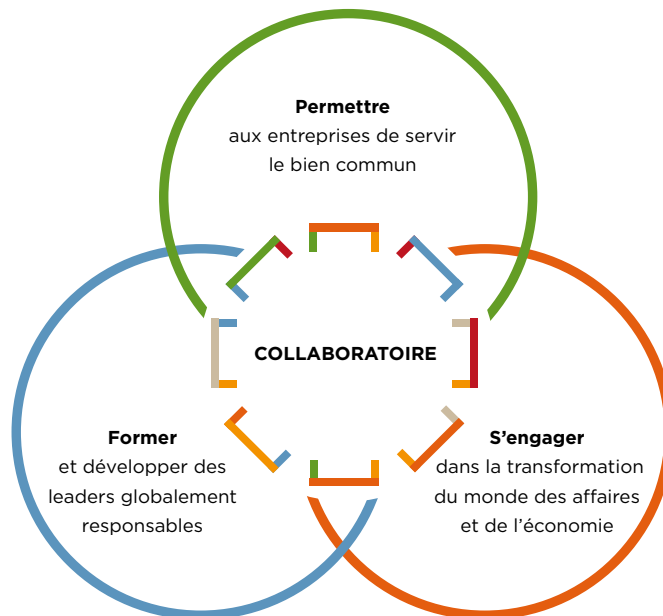


Figure 3 : Les trois rôles de la vision 50+20, soutenus par le collaboratoire

Former

Apprentissage transformateur
Apprentissage centré sur les problèmes
Pratique réflexive et un travail de terrain

Permettre

Recherche au service de la société
Soutien aux entreprises pour une bonne
intendance de l'environnement
Accompagnement des leaders dans leur
transformation

Le collaboratoire

Comme point de rencontre préféré des parties prenantes
Point de jonction des trois domaines où la vision prend vraiment vie
Plate-forme de recherche et d'apprentissage actif en collaboration organisée autour de
problèmes régionaux ou globaux

S'engager

Ponts entre le monde académique et la pratique
Professeurs comme intellectuels publics
Institutions modèles

de créer des solutions ensemble au service de vastes problèmes de société. En habitant cet espace, les participants se connectent à leur potentiel individuel et se reconnectent à la société et au monde dans un sens plus large.

Dans le cadre de la création et du maintien de cet espace, les trois rôles de la formation au management sont parfaitement reflétés dans la notion nouvellement introduite de *collaboratoire*, un espace circulaire créé autour de n'importe quel problème pertinent, auquel participent les membres d'une communauté (parties prenantes, aînés, étudiants, chercheurs, parents, maîtres à penser de diverses disciplines) qui se rencontrent sur une base d'*égalité* pour développer des solutions viables à nos défis contemporains. En tant qu'approche concrète, le collaboratoire peut être utilisé par quiconque- il est conçu pour permettre aux membres de la société d'aider à créer un monde où il vaut la peine de vivre. Le collaboratoire incarne la philosophie qui unit les trois rôles proposés dans une recherche concrète et une démarche d'apprentissage.

Examinons chacun de ces trois rôles plus en détail.

1er rôle : former et développer des leaders globalement responsables

L'efficacité et la pertinence de la formation au management ont été remises en question ces dernières années. Le secteur offre-t-il aux étudiants des savoirs et des compétences authentiquement utiles ? Les business schools sont-elles capables de préparer leurs étudiants à notre monde en turbulence ? Qu'apprennent-ils vraiment ? Les business schools forment-elles le *bon* type de leaders ?

Certains critiques prétendent que la formation au management a échoué à fournir aux étudiants les bonnes compétences ; ils citent une

variété de raisons qui touchent largement à un mépris orienté aussi bien contre la pensée intégrative, la référence aux facteurs extérieurs (p.ex. sociaux, culturels), la définition d'un cadre éthique solide, la connaissance de soi et la prise en compte des facteurs humains (soft skills). De tels échecs traduisent le manque d'intégration entre la théorie et la pratique, mais aussi entre la tâche et l'individu. Quand nous éduquons, nous devons aller au-delà du connaître, pour inclure le *faire* et l'*être*.

LA FABRIQUE DU REVE : TRAVAILLER POUR LE BIEN COMMUN

Une initiative sans but lucratif opérant en Inde permet aux participants de créer et de conduire leurs propres projets sociaux au travers d'un enseignement centré sur les problèmes dans des domaines allant du leadership à la levée de fonds en passant par la création d'organisation, le management de projet et la planification financière. L'institut offre un programme d'une année fondé sur une approche pratique de terrain, avec un important accent mis sur des études de cas réelles. Le programme est conçu pour soutenir la « fabrique du rêve », dans laquelle les participants apprennent comment transformer en réalité leurs rêves de changement social.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

Bien qu'il y ait quelques exceptions notables et des poches d'innovation, particulièrement dans les marges du système (Voir les Points de référence émergents), il reste un long chemin à accomplir à la formation au management en général pour qu'elle puisse prétendre sérieusement produire le type de leaders qui comprennent le cadre général et possèdent le savoir-faire pour traiter les problèmes globaux.

Au point où nous en sommes, nous considérons trois moyens comme cruciaux pour soutenir le développement de leaders globalement responsables, à savoir :

- Un apprentissage transformateur
- Un apprentissage centré sur les problèmes
- Une pratique réflexive et un travail de terrain

DEVELOPPER UNE CONSCIENCE REFLEXIVE CHEZ LES JEUNES

Une initiative de formation au leadership global collabore avec des élèves du secondaire, des étudiants et des participants à des programmes de MBA pour débloquer le potentiel humain en offrant une formation au leadership à un large groupe de jeunes participants, aidant à identifier et entraîner les futurs leaders. L'initiative favorise une meilleure compréhension du leadership et du développement personnel par un procédé d'apprentissage transformateur qui renforce la conscience de soi, la confiance en soi, les compétences interpersonnelles et une plus grande clarté quant aux défis et aux buts de l'avenir.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

Un apprentissage transformateur

On ne nous a jamais appris comment considérer le point de vue des autres. Nous sommes largement inconscients de la façon dont des croyances qui nous limitent nous-mêmes sont formées et transformées et dont nos ressources physiques et mentales sont gaspillées dans des pensées et des émotions déconnectées d'un cadre particulier. En nous connaissant nous-mêmes et en connaissant les autres, nous débrouillerons mieux avec l'incertitude tout en maintenant

notre engagement pour des valeurs, des convictions et une éthique nous appartenant en propre. Atteindre une telle conscience requiert une approche fondamentalement différente de l'enseignement et de l'apprentissage.

Un apprentissage transformateur implique de *découvrir* et de *désapprendre*. La connaissance et l'intellect – bien que d'une importance cruciale – ne suffisent pas à eux seuls à produire un leader accompli. Un leadership responsable requiert une empathie plus profonde et une éthique fondée sur des valeurs : une compréhension innée de soi-même, de ses collègues, des organisations, des communautés, de l'environnement et de la façon dont tous ces facteurs interagissent.

Le concept fondamental d'un apprentissage transformateur réside dans un processus de *transformation de la perspective*, permettant aux individus de réviser leurs croyances et de modifier leur comportement. Nous concevons l'apprentissage transformateur non comme un pur exercice rationnel et intellectuel, mais considérons fondamentalement l'expérience personnelle comme un moyen crucial de susciter la transformation du participant. Un tel enseignement est fondé sur le concept d'apprentissage de toute la personne : respectant la personne dans ses dimensions mentales, émotionnelles, physiques et spirituelles et reconnaissant le besoin de développer tous ces aspects de l'individu pour progresser vers une personnalité mieux intégrée et donc «complète».

Un apprentissage centré sur les problèmes

Une formation de l'avenir pertinente doit être organisée autour des problèmes sociaux, environnementaux et économiques à la fois globalement et localement, plutôt qu'autour de disciplines isolées. Un élément-clé de l'apprentissage centré sur les problèmes est la

transdisciplinarité, une approche systémique des problèmes, rendant possibles des processus de décision complexes. Les problèmes ont par définition de nombreuses facettes et sont transdisciplinaires. Anticiper les effets collatéraux dans de multiples systèmes corrélés requiert une grande habileté à penser de manière systémique et un talent pour analyser la complexité. La capacité de répondre à un cadre changeant est une compétence critique pour un bon leadership.

Nous ne voulons pas laisser entendre que la connaissance traditionnelle, fonctionnelle, par discipline, n'est pas importante. Ce que nous voulons souligner, c'est que la grande majorité des instituts de formation au management commettent l'erreur de fonder leurs programmes sur une connaissance *fonctionnelle* à laquelle ils adjoignent occasionnellement un module basé sur la résolution de problèmes vers la *fin* des études. Une approche plus fortement centrée sur les problèmes permettrait mieux aux futurs leaders d'adopter des solutions « profondément » durables, basées sur un triple bilan environnemental, social et économique.

EMBRASSER UNE TOURNURE D'ESPRIT D'ARTISTE POUR CREER UNE NOUVELLE MENTALITE DANS L'ECONOMIE

Une université anglaise collaborant avec un centre de leadership canadien utilise l'art dramatique comme moyen de développer un leadership pratique et une expertise en management. En exploitant une tournure d'esprit d'artiste, particulièrement par une approche cinesthésique dans laquelle on apprend en faisant et non en observant, les étudiants et les participants exploitent leurs capacités créatrices pour recréer leur mentalité relative à l'économie.

Une pratique réflexive et un travail de terrain

Pratique réflexive et travail de terrain impliquent l'exposition de l'étudiant à des expériences pratiques, ainsi qu'une fusion active de l'enseignement traditionnel par disciplines, de techniques basées sur des questions et de compétences intégrées. Aucun manuel ne peut remplacer un apprentissage *par l'expérience*.

Les parties prenantes de la formation au management s'accordent à penser qu'on ne peut pas former des leaders sans une base solide d'expérience professionnelle. Pratique réflexive et travail de terrain (stages ou projets) doivent être incorporés dans toute démarche de formation d'une certaine durée, particulièrement dans les formations universitaires dans lesquelles les étudiants n'ont virtuellement aucune expérience professionnelle.

Un autre aspect de la formation de leaders est une *réflexion guidée*, une technique importante mais souvent ignorée, qui instille une pratique d'apprentissage durant toute la vie (interne) et d'apprentissage partagé (externe) et qui aide les professeurs à comprendre les problèmes et les défis fondamentaux de leurs étudiants. Un tel procédé est une première étape vers la création d'un parcours d'apprentissage partagé, impliquant les participants dans la création du programme et par là les encourageant à assumer la *responsabilité* de leur formation.



RECHERCHE A TRAVERS L'OBJECTIF

De longs rapports remplis de jargon ne disent rien à personne en dehors d'un petit cercle académique. Un groupe d'universitaires travaille à dépasser cet obstacle. Comment ? En conduisant et en présentant leur recherche sous forme de vidéo. Tous les principes de la rigueur académiques sont préservés, mais le produit final est accessible en un clic de souris et facile à comprendre grâce à sa forme claire et multidimensionnelle.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

- Une recherche au service de la société
- Un soutien aux entreprises pour une bonne intendance de l'environnement
- Un accompagnement des leaders dans leur transformation

Une recherche au service de la société

La recherche en management ajustera ses buts et ses méthodes pour servir la société en encourageant la création de solutions qui tiennent compte des défis transdisciplinaires locaux et globaux. Une telle démarche implique une révision critique des théories dominantes du management, de la finance et de l'économie.

Les chercheurs redéfiniront leur rôle principalement pour développer, tester et adapter des méthodologies de recherche alternatives permettant une résolution de problèmes orientée vers l'*avenir*. Ce changement d'accent dans la recherche signifie que les chercheurs détourneront leur attention de l'analyse d'événements historiques pour une recherche orientée vers l'avenir qui ne peut pas être conduite selon les mêmes méthodes. Pour le meilleur ou pour le pire, l'examen des tendances passées nous aide toujours moins dans nos tentatives de comprendre un avenir plus complexe, rendu obscur par une foule de variables inconnues.

En s'engageant dans un dialogue constant avec un cercle élargi de parties prenantes, les chercheurs pourront simultanément identifier des sujets de recherche et ajouter de la valeur en assurant rigueur académique et perspective critique. En appliquant une approche transdisciplinaire qui traite des vrais problèmes du monde, les chercheurs redeviendront des acteurs majeurs du monde des affaires et de la société en général, en fournissant une connaissance vraiment utile.

2e rôle : permettre aux entreprises de servir le bien commun

Avec le modèle économique actuel, la majorité des instituts de formation au management habitent un royaume détaché des réalités toujours plus périlleuses de notre monde. La formation au management doit évoluer pour être de nouveau utile en devenant un *service rendu à la société en vue du bien commun*.

Le monde académique est toujours plus critiqué pour être déconnecté du monde des affaires. Les chercheurs s'enferment souvent dans leur propre domaine retranché, suscitant un carrousel sans fin de raffinements aussi incompréhensibles que dénués de sens pour les entreprises actives dans le monde réel. De nombreux chercheurs en management sont plus concernés par des procédés de recherche rigoureux conduisant à des généralisations défendables théoriquement qu'à traiter des problèmes économiques *tangibles*.

Nous considérons trois moyens comme particulièrement pertinents pour soutenir les entreprises et les aider à servir le bien commun.



Aujourd'hui, la globalisation n'aide pas la majorité des pauvres de notre planète.
Elle n'aide pas non plus l'environnement, ni la stabilité de l'économie globale.
Joseph Stiglitz, Globalization and its Discontents



Un soutien aux entreprises pour une bonne intendance de l'environnement

Les entreprises doivent se transformer en *gardiens de l'environnement* – une éthique qui incarne une gestion responsable et durable des ressources disponibles qui sont communes ou propriétés d'une tierce partie. De nombreux leaders du monde des affaires comprennent déjà que transformer le système économique actuel et créer un modèle d'affaires durable servira leurs intérêts à long terme. Les entreprises doivent embrasser ce rôle en sachant implicitement qu'elles ne sont pas les *vraies* propriétaires des ressources naturelles qu'elles utilisent.

UNE VISION NATIONALE DES ENTREPRISES COMME AGENTS DE CHANGEMENT

Une business school sud-africaine s'assure que les problèmes nationaux, régionaux ou locaux soient partie intégrante de chaque programme. La responsabilité sociale de l'entreprise est un critère fondamental dans la notation des travaux, et la plupart des mémoires sont sujets à publication, leur assurant ainsi un impact national. Elle soutient aussi une initiative nationale pour promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

De quelle sorte de soutien les entreprises auront-elles besoin pour accomplir cette transformation ? Alors que ces domaines évolueront certainement avec le temps, nous pouvons offrir quelques suggestions, par exemple :

- *Créer des solutions pour un monde durable* : Développer des valeurs partagées entre l'entreprise et la société requiert de nouvelles stratégies et de nouveaux modèles d'affaires. Ceux-ci seront développés en collaboration et traiteront des problèmes actuels de durabilité.
- *Développer de nouveaux systèmes de mesure de la performance* : La performance des organisations doit être mesurée dans toutes les dimensions de la durabilité. Alors que la mesure de la performance économique est une pratique bien établie, les performances environnementales et sociales et les arbitrages entre ces dimensions doivent être établis et standardisés.
- *Etre intégrés dans des standards précisant les attentes spécifiques* envers l'entreprise ou les individus, que ces standards soient propres à une entreprise, une industrie ou plus globaux. Les écoles de management seront fortement impliquées dans l'élaboration de tels standards, ainsi que dans la formation professionnelle y relative.

DEVELOPPER L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL AU NIGERIA

Un centre de développement au Nigéria offre une assistance au développement d'affaires, des ressources en ligne et des programmes de formation personnalisés à de petites et moyennes entreprises (PME). Récemment, ce centre a lancé un concours national de plans d'affaires pour entrepreneurs, qui a reçu plus de 24'000 réponses. Ce centre collabore aussi activement avec d'autres centres similaires et partage ouvertement son modèle pour encourager et stimuler des initiatives semblables. Au moins 10 % de leurs anciens étudiants sont des entrepreneurs sociaux ou travaillent dans le secteur social.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

Un accompagnement des leaders dans leur transformation

Le développement du leadership est l'apprentissage de toute une vie, suivant divers stades de maîtrise. Il commence par la conscience de soi, des connaissances applicables et une pratique guidée, puis passe par une application indépendante pour finir par une compétence performante. Pour que les entreprises réussissent cette transformation et deviennent les gardiennes du bien commun, un leadership basé sur des valeurs et des compétences différentes est nécessaire.

C'est une chose d'équiper de nouveaux leaders avec les compétences pour embrasser les défis actuels et émergents, c'en est une autre de ré-entraîner les leaders *existants*. Les cadres responsables doivent apprendre le langage du service à la société et à la planète tout en continuant à s'occuper des besoins des parties prenantes plus traditionnelles.

Conduire une transformation en même temps qu'on entreprend une profonde transformation intérieure est tout sauf facile. Ceux qui auront le courage d'affronter la tempête auront besoin d'un fort soutien, de coaching et de conseils.

Nous avons besoin pour les leaders existants de soutien d'un nouveau type, plus global que tout ce qui existe actuellement dans le domaine de la formation des cadres et de la formation au leadership. A terme, nous prévoyons que des techniques de coaching personnalisées pour individus ou pour groupes prendront le pas sur les formations de cadres standards.

Une réflexion accompagnée sur les expériences passées sera l'un de ces nouveaux domaines de soutien. La plupart des leaders n'ont pas encore compris la valeur d'internaliser une expérience et d'intégrer les leçons-clés apprises avant d'embrasser un nouveau défi. Nous envisageons une sorte de « sanctuaire du leadership » qui sera une plate-forme complémentaire à une réflexion sur le tas. Un sanctuaire du leadership

accueillera des professionnels pour des retraites, leur offrant un espace sûr et puissant grâce à des services de coaching et des ateliers de développement. Le sanctuaire du leadership sera une partie intégrante de l'école de management de l'avenir ou un service autonome dans lequel des managers et des leaders se retireront des contraintes quotidiennes pour réfléchir sur le passé, cristalliser les leçons apprises et évaluer considérations critiques et adaptations pour l'avenir.

3e rôle : S'engager dans la transformation du monde des affaires et de la société

Nous avons atteint un stade de notre histoire où la société prend toujours plus conscience des problèmes globaux. Et, plus important encore, nous commençons à adopter différents outils pour en discuter et les résoudre.

L'échelle de la transformation envisagée exige plus qu'un effort contenu ou qu'une initiative tranquille à l'arrière-plan. Les problèmes que nous rencontrons sont tout simplement trop envahissants, embrassant tous les domaines de l'activité humaine, de l'économie et de l'environnement. Pour réussir cette transformation, il est impératif d'impliquer ouvertement le pouvoir de l'intérêt public dans un large

RENFORCER LE LEADERSHIP DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Autrefois, la plupart des entreprises étaient gérées selon les intérêts à long terme des propriétaires et de leurs familles. En Angleterre, un organisme de formation par les pairs utilise des techniques d'apprentissage transformationnel pour aider une grande entreprise familiale à maintenir ses valeurs centrales d'indépendance, de créativité, d'innovation, de qualité, de durabilité, de pratiques globalement responsables et de conservatisme financier.

DANS LES PERIODES DE GRAND CHANGEMENT, LES UNIVERSITES
ONT TENDANCE A DEVENIR LES DEPOSITAIRES D'IDEES
HISTORIQUES, DES MUSEES SI VOUS VOULEZ, PLUTOT QUE DES
GROUPES DE REFLEXION POUR L'AVENIR.

Malcolm McIntosh



Vers des professeurs d'un nouveau genre

Les professeurs de l'avenir devront avoir des compétences d'animateurs, de coachs et de mentors en plus des compétences d'enseignement traditionnel. Nous encourageons une approche du « et » plutôt que du « ou » au-delà de la perspective dichotomique aujourd'hui dominante. Les business schools devront encourager les échanges et les collaborations entre professeurs et praticiens jusqu'à ce que ces différences se dissolvent et qu'émergent des professionnels passant de façon routinière d'un rôle à l'autre. En effet, la faculté de l'avenir devra servir de modèle institutionnel à l'entrepreneuriat social. Nous anticipons une plus grande diversité des formateurs et des chercheurs, avec une faculté orientée vers les disciplines, la transdisciplinarité, la collaboration et la pratique. Dans l'avenir la collaboration entre différentes disciplines et différents parcours de vie deviendra la règle plutôt que l'exception. De même, les plans de rétribution, de sélection et de promotion des professeurs et des chercheurs refléteront ces exigences d'une manière stimulante et transparente.

Cinq domaines principaux doivent être pris en considération pour créer une faculté embrassant notre vision :

1. Un engagement professionnel à servir le bien commun
2. Un engagement pour la mission de l'école
3. Une passion pour l'enseignement, l'apprentissage et la découverte
4. Un fort intérêt pour la recherche centrée sur les problèmes et les méthodes de la recherche active
5. Une diversité d'expériences, de compétences, d'origines et d'intérêts.

Elargir les savoir-faire, les expériences et les compétences de la faculté représente la plus grande tâche pour réaliser la vision de 50 + 20. Les business schools sont appelées à créer des conditions qui déclenchent la motivation intrinsèque de la faculté à croître et se développer. Créer un cadre qui promeut le changement et l'appétit d'apprendre et de se développer est un aspect. Le défi suivant réside dans la création de programmes de formation et de reformation pour les professeurs actuels et pour les nouveaux. Une telle formation doit assurer le développement de savoir-faire et de compétences qui sont rarement présentes dans le corps enseignant d'aujourd'hui, comme :

- Un intérêt pour une connaissance large, actualisée et transdisciplinaire des tendances mondiales complexes existantes et émergentes dans les domaines sociaux, économiques, techniques et de l'environnement
- L'expérience de pratiques et d'instruments émergents pour évaluer et mesurer les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans tous les domaines du monde des affaires
- Une connaissance de l'application des disciplines de base du management couplée à une connaissance de l'éthique, de l'entrepreneuriat, du leadership, de la durabilité et des technologies
- Une connaissance interdisciplinaire de tous les sujets se rapportant au management permettant une pensée critique, équilibrée et pertinente
- Un grand talent de coach pour assurer l'apprentissage et le développement personnel
- Une expertise dans les méthodes d'apprentissage actif et de la création de plates-formes efficaces d'apprentissage actif, ainsi que de l'apprentissage de la personne entière et d'un enseignement basé sur la personne
- La maîtrise de la pensée systémique et de l'analyse de risques ainsi que de nouvelles approches permettant une prise de décision holistique dans un environnement changeant rapidement
- Des capacités de réseautage pour établir des projets de terrain avec de nombreuses parties prenantes dans le monde entier.

50 + 20 explore actuellement trois concepts concrets, consistant en des programmes d'immersion de deux mois et de six mois et dans une approche nouvelle des programmes de doctorat (PhD et DBA). Etant donné que la formation tant des professeurs existants que des nouveaux professeurs est un défi collectif, des associations professionnelles telles EFMD, AACSB ou des associations académiques comme the Academy of Management soutiennent la création de plates-formes de formation régionales ou globales. Une collaboration avec des fournisseurs existants d'apprentissage transformationnel, des formations de leadership ou de coaching accélérera la création de centres de formation ou de développement pour les professeurs actuels (et potentiellement pour les nouveaux).

cadre social, économique et écologique. L'avenir est une affaire publique qui nous concerne tous.

Les instituts de management doivent apporter leur *contribution active* et devenir des *leaders* pour traiter les problèmes de durabilité dans leurs aspects théoriques, conceptuels et pratiques. Ils doivent aider le monde des affaires, les gouvernements et les communautés à participer au processus de formation, et devraient aussi aider à définir et conduire l'agenda qui réformera le système économique et redéfinira le rôle futur du monde des affaires. De telles réformes impliquent des théories et des modèles rigoureux en vue d'un monde durable, la création et la gestion de plates-formes pour un débat public fructueux, et des incubateurs spécialisés offrant un cadre propice et un support pratique à la création de modèles d'affaires durables.

DES GENS « ORDINAIRES » PEUVENT ACCOMPLIR DES CHOSES EXTRAORDINAIRES

Avec quelques conseils, des encouragements et de l'espace pour croître et montrer leur talent et leurs capacités, des gens considérés comme « très ordinaires » et souvent écartés par la société sont tout aussi capables d'accomplir des choses extraordinaires. Une ONG en Inde offre des services et des solutions aux problèmes dans des communautés rurales, dans le but de les rendre autonomes et durables. Le concept a été appliqué au point que, par exemple, le collège n'a pas été dessiné et construit par des architectes urbains et des entreprises, mais par des gens du lieu, riches de leur expérience de construire leurs propres maisons.

Trois facteurs-clés aideront la formation au management à apporter une contribution efficace à cette transformation.

- Des ponts entre le monde académique et la pratique
- Des professeurs comme intellectuels publics
- Des institutions modèles

Des ponts entre le monde académique et la pratique

Les professeurs et les chercheurs tendent à être étrangers au monde des affaires, n'ayant en général que peu ou pas d'expérience des problèmes du monde réel. De même, les praticiens des affaires vivent en-dehors du monde académique – bien qu'un petit nombre d'entre eux acceptent occasionnellement des engagements limités comme intervenants ou professeurs-adjoints dans des business schools ou d'autres institutions. Quelques business schools ont créé des chaires de management pratique pour attirer des praticiens expérimentés. Toutefois, de tels exemples restent rares.

Les deux parties profiteraient de la chute du mur les séparant. Etant donné l'ampleur de la transformation requise, la société dans son ensemble en profiterait. Nous devons lancer des ponts entre le monde académique et la pratique des affaires en établissant un *dialogue ouvert* parmi les maîtres à penser (indépendamment de leur origine), en incluant les chercheurs, les écrivains, les journalistes, les consultants, les psychologues, les activistes et le grand public. Un échange plus soutenu d'idées et d'expertise peut aussi être atteint en enrichissant la formation au management et la recherche *d'expériences et de perspectives tirées de la vie réelle*.

Un tel échange permettra aux chercheurs de jouer un *rôle de modèles* et de conduire une création commune dans le domaine de l'apprentissage et de la formation en tandem avec des praticiens, des ONG, le secteur privé et le secteur public. Des ponts entre l'université et la pratique sont essentiels pour apporter une collaboration transdisciplinaire, facilitant le travail sur des concepts plus orientés vers l'avenir, et pour proposer des idées et des solutions aux problèmes actuels des affaires et du management.

Des professeurs comme intellectuels publics

Pour parvenir à un discours soutenu, transdisciplinaire et social, nous aurons besoin de l'expertise d'intellectuels publics – pas seulement à cause de leurs connaissances d'experts dans un domaine donné, mais aussi pour leur talent à *synthétiser* la connaissance et à la mettre en relation cohérente avec des problèmes sociopolitiques plus vastes d'une manière qui parle au grand public.

De nombreux intellectuels publics sont aujourd'hui des journalistes ou des romanciers, plutôt que des universitaires. Le rôle réduit des universitaires comme intellectuels publics n'est habituellement pas le résultat d'un choix du public, mais plutôt de caractéristiques des universitaires *eux-mêmes*. La recherche destinée aux autres membres de la communauté scientifique aide à établir la réputation des chercheurs, alors que des contributions concernant des problèmes publics ne se voient pas attribuer la même valeur.

La transformation du monde des affaires et de l'économie requiert une large participation des universitaires dans le rôle d'intellectuels publics. Nous avons besoin de leurs connaissances, de leur expertise et de leur crédibilité accrue dans les débats publics, ainsi que de leur capacité à décrire avec cohérence les développements critiques. S'engager de façon proactive dans les débats par sa recherche et son enseignement

REMETTRE EN QUESTION CE QUE NOUS PENSONS SAVOIR

Quels fondements culturels et quels changements laissent-ils des traces dans notre société ? Comment pouvons-nous créer les meilleures occasions de formation pour nos futurs leaders ? Une université allemande a concentré sa recherche et son enseignement sur la culture, la durabilité et l'entrepreneuriat – aidant ainsi à traiter l'engagement social de l'avenir en faveur de la société civile au XXI^e siècle.



POINTS DE
REFERENCE EMERGENTS

50plus20.org/benchmarks

deviendra une des tâches régulières des professeurs en management. Les écoles de management devront trouver les moyens de soutenir et de rétribuer les engagements publics des membres de leur faculté – dans les entretiens d'évaluation, par exemple.

Des institutions modèles

Les écoles de management de l'avenir doivent repenser fondamentalement leur approche pour devenir des modèles pour un monde qui recherche toujours davantage des organisations *justes du point de vue social, environnemental et économique*. La transformation impliquera des changements structurels, une nouvelle génération de professeurs et de chercheurs, et de nouvelles mesures du succès. Les structures de gouvernance et les processus de décision incluront les parties prenantes concernées qui définiront conjointement les priorités et les moyens de mesurer la contribution *sociale* des institutions.

Les écoles de management auront besoin de collaborateurs soigneusement entraînés pour l'enseignement et la recherche et qui posséderont un bouquet de savoir-faire et de compétences entièrement nouveaux. Ce sera un grand défi d'engager ou de reformer des membres de faculté capables de créer des plates-formes d'enseignement collaboratif sûres et efficaces. Reformuler les professeurs existants est un

des plus importants leviers pour une implantation réussie de la vision 50 + 20.

Un facteur décisif sera d'évaluer à quel degré une institution applique sa stratégie dans la réalité, avec des mesures pertinentes pour les trois rôles proposés à la formation au management. Ces mesures démontreront à quel point ces trois rôles sont *intégrés* dans les activités de l'équipe administrative, des enseignants et des chercheurs. Les programmes seront évalués sur leur contenu, leur valeur pédagogique, leur travail de terrain et leur approche transdisciplinaire. L'évaluation des compétences acquises et des comportements des diplômés devra être faite à court et à long terme. De plus, une collaboration avec les anciens étudiants et des organisations partenaires pourra conduire à établir en commun un serment pour soutenir un leadership responsable pour le monde.

CONSTRUIRE L'ESPOIR SUR LE CONTINENT AFRICAIN

Une université sud-africaine a redéfini sa mission pour être une véritable constructrice d'espoir pour le continent africain et frayer la voie avec une stratégie de « science pour la société » qui mette ses forces et son expertise au service des besoins humains. Le projet, qui a reçu des fonds considérables de sources internes et externes, permet des recherches sur des défis locaux, régionaux et africains et offre des occasions d'apprentissage et de développement à de nouvelles générations de maîtres à penser.

VERS UNE ECONOMIE QUI SERT CHAQUE INDIVIDU

Une organisation d'intérêt public en Suisse est persuadée que la globalisation peut et doit servir le bien commun. Elle réunit dans un sommet annuel international plus de 200 entrepreneurs, économistes, hommes politiques et représentants d'ONG dans le but d'apporter plus d'humanité dans le processus de globalisation et de donner aux leaders des recommandations pratiques pour une économie au service de la personne humaine et du bien commun. Elle vise à inspirer et équiper une génération émergente de leaders qui mettront en pratique les recommandations-clés de ces sommets à travers une sélection de projets.

Le collaboratoire

Le concept de collaboratoire implique un espace circulaire ouvert aux parties prenantes concernées pour traiter d'un problème donné. Le collaboratoire est un espace où l'apprentissage actif et la recherche joignent leurs forces, où des étudiants, des enseignants et des chercheurs collaborent avec divers représentants de la société civile pour traiter des dilemmes actuels. Le collaboratoire est un élément-clé de la vision 50 + 20, une *nouvelle philosophie* dans la promotion d'une formation au management *pour* le monde, comme nous l'avons vu plus haut en discutant des trois rôles et des moyens correspondant.

Le collaboratoire représente un méta-espace de source libre : une plate-forme basée sur des techniques de prise de conscience. Une fois compris, le collaboratoire peut être établi n'importe où – dans des entreprises, des communautés ou une école de management. Ses forces principales consistent à permettre un apprentissage centré sur les problèmes, à conduire une recherche pour un monde durable et à offrir des ponts entre le monde académique et la pratique.

Ce concept est diamétralement opposé à celui de l'amphithéâtre traditionnel, couramment employé dans les écoles de management. L'amphithéâtre traditionnel est conçu pour « le sage sur la scène » qui dispense sa « sagesse » à des étudiants largement passifs. L'espace de collaboration offre au contraire un espace ouvert où un grand groupe de personnes concernées peut se rencontrer sur une base d'égalité, où le professeur est remplacé par un facilitateur entraîné. L'espace de collaboration offre aussi une puissante alternative au débat public et à la résolution de problèmes, dans lequel les points de vue de professeurs de management, de citoyens, de politiciens, d'entrepreneurs, de gens de cultures et de religions différentes, de jeunes et de vieux peuvent s'exprimer. Chacun a droit à la parole, d'où le besoin d'une approche transdisciplinaire.

Un collaboratoire est conduit sans séparation formelle entre la production et le transfert de connaissances ; il est centré sur des problèmes d'importance viscérale et offre des solutions venant des *problèmes* et non de la théorie. Les participants à un collaboratoire emploient des outils et des procédés de résolution de problèmes itératifs et émergents. Les solutions proposées sont directement testées, contestées et modifiées, soutenant ainsi parallèlement la production et la diffusion de connaissance.

Bien sûr, l'idée d'une collaboration ouverte et égalitaire n'a rien de nouveau. Parfois cela fonctionne, parfois non. On peut facilement se méprendre et considérer le concept de collaboratoire comme un rassemblement ouvert à tous individus affables devenant automatiquement amis et se mettant miraculeusement d'accord sur des solutions crédibles sans rencontrer aucun obstacle important. Nous savons tous très bien que sans une approche systémique un tel rassemblement peut se dissoudre en se perdant (par exemple) dans une interminable argumentation sur des détails. Un facilitateur entraîné et une méthodologie solide sont donc nécessaires pour faire

DES RESERVES DE BIOSPHERE COMME PROTOTYPE D'UNE BUSINESS SCHOOL GLOBALE

Le réseau mondial de réserves de biosphère de l'UNESCO est en effet un exemple du nouveau style de business schools. Son but est d'encourager le développement durable et pour ce faire il pratique un apprentissage orienté vers l'action. Cette vision partagée de pratiques du développement durable crée un campus global en constante évolution pour apprendre comment développer les pratiques humaines, sociales et économiques, pour augmenter les niveaux de durabilité.



50plus20.org/benchmarks

face à la complexité des intérêts en jeu, de la dynamique de groupe et de la résolution de problème. A nos yeux, le collaboratoire est une expérience vivante à travers laquelle nous créons en commun son sens, son pouvoir et sa force chaque fois qu'une session a lieu dans le monde. Ensemble, dans un esprit de ressources libres de droit, nous avons commencé à créer une nouvelle philosophie qui continue à évoluer.

La vision 50 + 20 peut être considérée comme une critique sévère du système existant – ce qu'elle est. Toutefois, nous aimerions rendre hommage aux nombreuses initiatives courageuses qui émergent dans le monde. Comme c'est souvent le cas, de telles initiatives qui changent les paradigmes n'ont pas lieu dans les institutions les mieux établies, mais tendent à se manifester dans les marges : les petites poches cachées et souvent ignorées de créativité qui font aussi partie du paysage coloré de la formation au management. Nous nous référons à ces initiatives innovantes comme à des POINTS DE REFERENCE EMERGENTS, une première collection d'exemples en relation avec les trois rôles proposés au leadership responsable. Réunir ces points de référence émergents se fait et se fera en parallèle au développement de la vision 50 + 20.

Nous considérons les bancs qui composent le collaboratoire comme une utile visualisation de ce nouveau paradigme d'un apprentissage et d'une recherche conjoints. Le terme de benchmark (point de référence) provient des cordonniers qui mesuraient la taille des chaussures de leurs clients en plaçant leurs pieds sur un banc et en traçant le contour ou plutôt la *mesure*. Nous pouvons poursuivre la métaphore : être assis sur un *banc* implique de partager son propre espace avec quelqu'un d'autre dans un lieu public. La proximité d'un étranger partageant la même vue offre une autre sorte d'échange que quand deux individus sont assis face-à-face sur des chaises. Une série de bancs peut donc être utilisée pour créer un *cercle d'apprentissage*.

Finalement , les bancs sont souvent perçus comme des lieux où se reposer un moment, réfléchir ou se réunir brièvement – nous rappelant la nature transitoire de nos activités et de nos vies et soulignant notre origine commune et le but que nous partageons globalement en tant que citoyens.

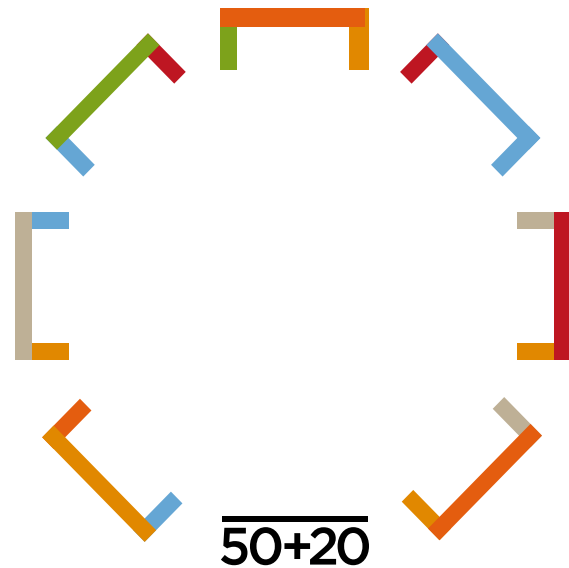


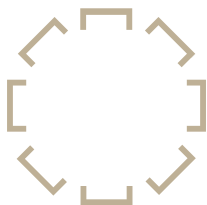
Figure 4 : L'identité visuelle de 50+20 évoque un cercle de bancs.



**NOUS SOMMES RENDUS SAGES NON PAR LE
SOUVENIR DE NOTRE PASSE, MAIS PAR NOTRE
RESPONSABILITE POUR NOTRE AVENIR.**

George Bernard Shaw





Appel à l'action

Les bonnes idées abondent. Les mettre en pratique est difficile. Les exemples de nos points de référence émergents mettent en évidence la façon dont certaines de ces idées ont déjà été appliquées par certaines écoles dans certains domaines. Il y a beaucoup à faire, bien que nous ayons conscience d'un petit nombre d'initiatives qui se conforment aux trois rôles de la formation au management. On peut toutefois s'attendre à ce que les institutions d'enseignement supérieur résistent à des changements aussi drastiques. Comment donc la transformation proposée pourra-t-elle intervenir ?

Une importante condition préalable pour réaliser la vision est de créer les conditions qui permettront aux professeurs de management actuels et futurs d'embrasser les défis qui surviennent. Nous croyons au potentiel des êtres humains, à leur infinie capacité de changer, de se développer et de croître. Une telle transformation

est possible si l'individu *veut* changer et s'il est soutenu par un ensemble de conditions qui permette un tel changement. Le plus grand défi pour les instituts de formation au management est d'identifier et de créer ces conditions, de produire un cadre qui favorise la motivation intrinsèque des professeurs à embrasser un leadership responsable pour un monde durable. Notre but est d'engendrer un désir de changement parmi nos nombreuses parties prenantes et de les convaincre de nous rejoindre dans cette voie.

Le changement peut être introduit de différentes manières. Certains changements peuvent résulter d'un facteur extérieur comme la suppression de subsides gouvernementaux. D'autres émergeront d'une stratégie consciente de transformation institutionnelle, dans laquelle les business schools intégreront la responsabilité globale dans leur mission, leur stratégie et leurs opérations. Une telle stratégie peut être élaborée avec le soutien d'un cadre existant comme celui de PRME (Principles of Responsible Management Education – Principes de Formation au Management Responsable). PRME est une plate-forme utile pour mesurer ses progrès, échanger de bonnes pratiques et promouvoir ses succès. Dans ce cadre, la vision 50 + 20 doit être considérée comme une pierre de touche – un guide dans la démarche de transformation.

Les aînés des populations amérindiennes parlent du Feu des Enfants. Ce feu rappelle la promesse qu'aucune loi, aucune action ne doit être prise qui nuirait aux enfants.

Tim M. Macartney

Les trois rôles, ce qui les rend possibles et le collaboratoire peuvent nous inspirer pour mettre en pratique les six principes de PRME.

En même temps, nous espérons une foule d'initiatives complètement nouvelles, parallèlement à l'éclosion d'une nouvelle génération d'instituts de management qui aideront à traiter des problèmes globaux d'une façon responsable et efficace. En réalité, nous verrons probablement un mélange d'approches différentes. Nous suggérons trois moyens de mettre en œuvre notre vision : une orientation sur les priorités de la mise en œuvre, un processus systématique d'engagement et des idées pour l'engagement des parties prenantes.

Priorités de la mise en œuvre

Notre processus de collaboration nous a conduits à définir six priorités-clés de mise en œuvre. Nous illustrons chacune d'elles par quelques suggestions d'action dans l'espoir de susciter un débat parmi les acteurs de la formation au management et notre communauté au sens large. Les priorités de la mise en œuvre sont :

- *Formation et développement du personnel enseignant* : Une mise en œuvre réussie de la vision dépend essentiellement d'une équipe enthousiaste à enseigner, apprendre et découvrir. Les professeurs devraient aussi être à l'aise avec des approches transdisciplinaires, l'engagement de nombreuses parties prenantes et la participation à des débats publics – ce qui exige de nouveaux types de programmes de formation et de développement. Voir « Vers des professeurs d'un nouveau genre ».
- *Création de prototypes de la vision* : Mettre sur pied divers prototypes consacrés à un ou plusieurs aspects de la vision permet de tester comment les nouveaux rôles de la formation au

management peuvent être interprétés et traduits en actions. Le collaboratoire joue un rôle central dans nombre de ces prototypes, dans leurs phases de création et d'incubation, de même que pour instaurer de nouvelles formes de formation, de recherche et de plates-formes pour un engagement public.

- *Orienter la recherche vers le bien commun* : Encourager le développement de centres de recherche en collaboration dédiés à des approches transdisciplinaires, de nouvelles méthodes de recherche orientées vers l'avenir, de même que de nouvelles incitations et mesures pour les chercheurs.
- *De nouveaux moyens de mesures pour la formation au management* : La mise en œuvre de la vision réclame des incitations et des moyens de mesure du succès différents. Les organisations de formation au management ont besoin d'instruments d'évaluation et de classements différents, reposant sur de nouveaux critères de mesure de la valeur et de l'impact de la recherche et de la valeur de la contribution de la faculté à la société.
- *Célébrer l'excellence* : Un moteur de changement important est de créer une reconnaissance et des prix pour ceux qui vivent avec succès les trois rôles de la vision. De nouveaux projets, une transformation au niveau institutionnel, ainsi que des initiatives et l'engagement de la faculté doivent être largement communiqués – et récompensés.
- *Professionnaliser la gestion des écoles* : Les instituts de management sont mis au défi d'évoluer vers une gestion plus professionnelle, soutenus par un leadership expérimenté dans la gestion du changement et les processus de transformation organisationnelle. De nombreux dirigeants seniors n'ont pas eu l'occasion d'être exposés ou entraînés à conduire avec succès le changement nécessaire à une telle transformation.

L'agenda de 50+20 est l'occasion pour de nombreux activistes et associations d'agir. Il parvient à exprimer des idéaux et des intentions communs, tout en encourageant chacun d'entre nous à faire ce qu'il peut dans sa propre sphère d'influence.

*Jonathan Gosling - Professor of Leadership Studies,
Exeter Business School's One Planet MBA*

Un processus d'engagement

Le monde ne peut pas être changé par une grandiose épiphanie. Une solution unique à tous les problèmes serait dangereuse et fortement sujette à échouer. Au lieu de cela, nous proposons un processus d'engagement offrant aux participants la liberté et la flexibilité de commencer où leur organisation se trouve présentement, et en leur laissant le choix de décider comment ils veulent mettre en œuvre des actions concrètes. Les acteurs de la formation au management choisiront sans doute différentes voies et produiront des approches différentes dépendant largement de leurs missions, de leurs stratégies et des circonstances.

Un point de départ utile pour mettre en œuvre le changement est d'examiner une institution comme elle est aujourd'hui et de réunir les personnes impliquées, y compris les étudiants, les professeurs, les administrateurs, les hommes d'affaires, les ONG et des représentants du gouvernement. Ensemble, un tel groupe explorera les moyens de transformer la vision en action. Le processus peut produire de nombreux résultats, comme une dynamique pour changer l'institution en commun ou par des actions individuelles.

Certaines institutions peuvent choisir de *marcher sur la pointe des pieds* : tester les eaux en encourageant un engagement sur certains éléments de la vision, tandis que d'autres choisiront de *plonger la tête la première* – un engagement complet pour faire de la vision la base de leur engagement dans le domaine de la formation au management. Certaines activités peuvent être orientées vers la levée de barrières

existantes pour mettre en œuvre la vision, tandis que d'autres peuvent être orientées vers l'émergence de solutions innovantes.

Une façon de parvenir au changement est d'entreprendre une analyse de l'écart, simple mais efficace. En utilisant la méthode du collaboratoire, les acteurs et les parties prenantes peuvent se soutenir mutuellement et s'engager ensemble pour suggérer des idées de mise en œuvre et de collaboration. La *communauté d'apprentissage* émergente peut créer et développer des solutions qui vont au-delà de ce que nous pouvons imaginer aujourd'hui. Pour fournir un cadre aux institutions, nous soulignons les étapes essentielles d'une telle analyse de l'écart.

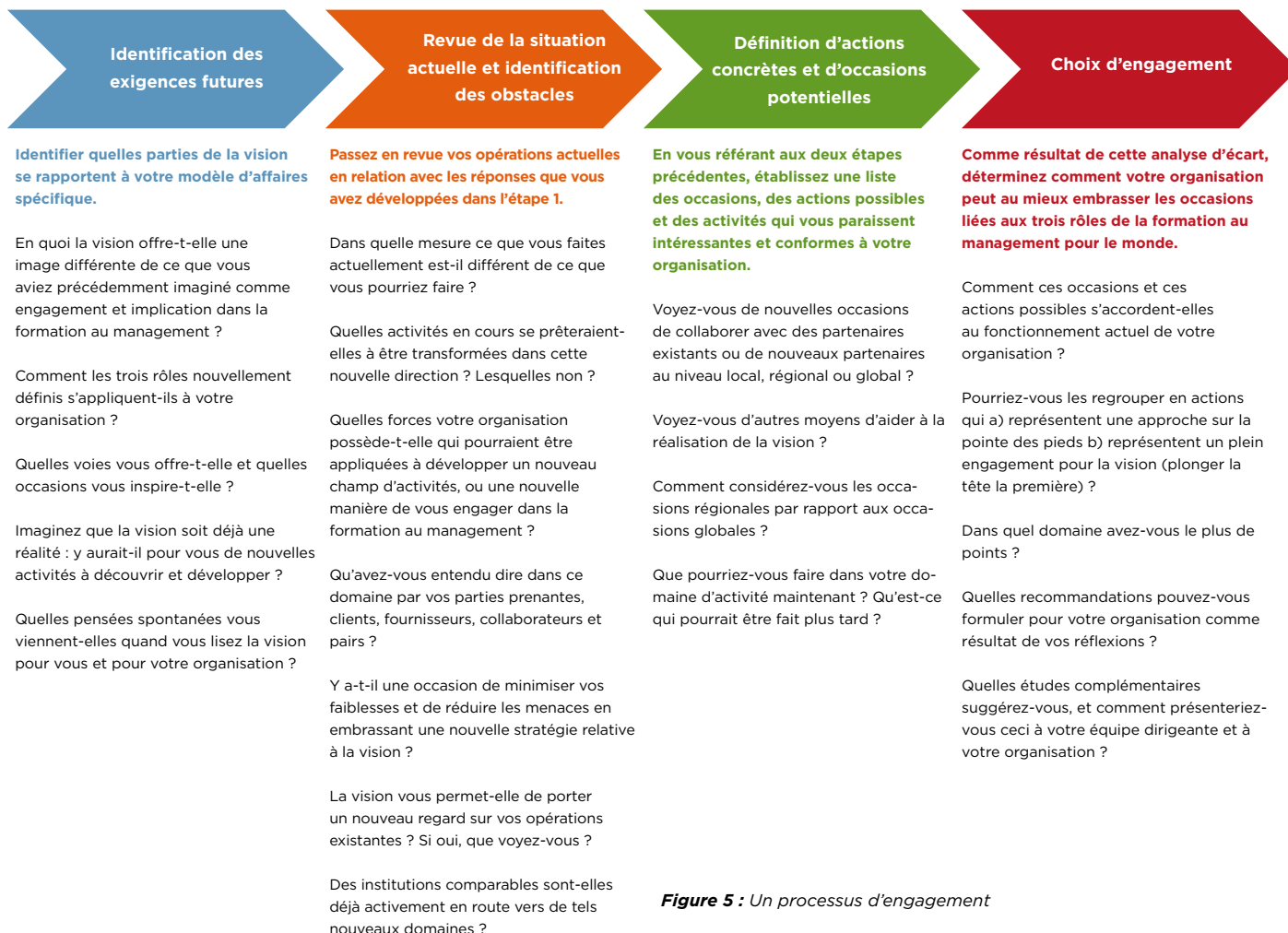


Figure 5 : Un processus d'engagement

A photograph of a wooden bench with three horizontal slats and a metal frame, positioned in front of a large, dense pile of cut logs. The logs are stacked in a way that creates a textured, wall-like background. The bench is situated on a patch of green grass and weeds. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

LE PRINCIPAL CHOIX ETHIQUE DE NOTRE TEMPS EST DE CHOISIR
QUELLE SORTE DE MONDE NOUS VOULONS CONSTRUIRE ENSEMBLE
AVEC LES IMMENSES RESSOURCES DONT NOUS DISPOSONS.

The Globally Responsible Leadership Initiative (2008)

Vers un nouveau type de business schools

Une transformation efficace des business schools dépend de la capacité à créer un nouveau type d'écoles ayant une responsabilité plus large envers la société. Une stratégie efficace implique un processus d'engagement actif au sein d'une large communauté de formation au management pour engendrer des idées et des occasions.

Concevoir l'école de management de l'avenir à la lumière des trois rôles de la vision exige des changements radicaux tant de la structure que des politiques des institutions existantes. Nous prévoyons des défis dans trois domaines particuliers :

- **GÉRER LA DIVERSITÉ DES PROFESSEURS :** Mettre en œuvre la vision requiert différentes capacités et la motivation des professeurs des business schools. L'école de management de l'avenir devra trouver le moyen d'abattre des murs et de recréer des ponts entre différents groupes de professeurs à l'interne. Le défi principal, cependant, sera de créer des ponts entre leurs professeurs et le monde extérieur. Des fenêtres supplémentaires dans la tour d'ivoire ne suffiront pas.

Les business schools doivent adopter une politique de libre-passage entre la pratique et le monde académique, condition nécessaire pour créer le cadre d'apprentissage dans la collaboration indispensable à la recherche et l'apprentissage actifs. Se mouvoir entre un travail de réflexion dans une école de management et un travail appliqué dans le monde des affaires est un facteur critique de succès pour assurer la pertinence de la faculté dans son rôle de guide dans les processus d'apprentissage et de recherche.

Avant tout, l'école de management de l'avenir a besoin d'un mélange d'enseignants et de chercheurs disposant d'une expérience riche et variée. Encourager le sens de la diversité dans le corps professoral et comme but dans l'apprentissage de chacun tout au long de sa vie demande d'établir des conditions promouvant cette motivation intrinsèque.

- **DE NOUVEAUX CRITÈRES DE QUALITÉ ET DE SUCCÈS :** Etablir des critères de mesure orientés vers le résultat pour les trois nouveaux rôles de la formation au management est une base de départ utile. Les critères éducatifs relatifs devront évaluer dans quelle mesure les diplômés pourront faire face aux problèmes brûlants rencontrés dans les organisations et la société. Des critères de mesure pertinents pour la recherche devront évaluer dans quelle mesure les résultats de la recherche pourront être utilisés pour résoudre ces mêmes problèmes.

Le rôle consistant à s'engager dans la transformation du monde des affaires et de la société demande en outre des instruments de mesure qui attestent de la contribution et de l'impact des écoles dans le domaine public. De plus, les écoles devront mettre en œuvre des indicateurs reflétant leur propre progrès dans ces trois rôles.

- **OFFRIR LEADERSHIP ET MANAGEMENT DU CHANGEMENT :** Changer des institutions établies dans le secteur de la formation supérieure représente un véritable défi. De telles institutions sont souvent structurées de façon à assurer la stabilité et la liberté académique contre les différentes influences extérieures. Le résultat en est que la faculté est équipée pour résister au changement, même s'il est proposé par la direction de l'établissement. Créer la possibilité d'un changement stratégique couplé à des conditions qui encouragent une motivation intrinsèque pour le changement dans les business schools sont des pré-conditions critiques.

Un second élément critique est la capacité, la compétence et le courage de l'équipe dirigeante à embrasser son rôle et à conduire le changement. Bien que cette affirmation semble couler de source, il faut se souvenir que de nombreux doyens ou présidents ont eu un parcours académique avec peu ou pas d'expérience du leadership.

Idées pour les parties prenantes : déclencher un plus vaste débat

Bien que le processus d'engagement pour mettre en œuvre la vision dans les business schools et les autres membres de la communauté de formation au management soit d'une importance primordiale, d'autres parties prenantes peuvent aussi contribuer à mettre en route les changements nécessaires. De nombreuses suggestions sont mentionnées dans le site internet 50plus20.org. Elles sont groupées selon les catégories suivantes :

- *Acheteurs et clients*, y compris les preneurs de décision, les leaders et managers d'organisations et d'entreprises de différentes tailles, les futurs étudiants et ceux qui les influencent dans leur choix.
- *Agents d'influence*, y compris les organismes d'accréditation nationaux et internationaux, les media, les agences de notation et de classement, les organisations de la société civile et les media sociaux.
- *Bailleurs de fonds*, tels les politiciens, les anciens étudiants, les donateurs, les fondations, les individus riches et les gouvernements.
- *Fournisseurs*, qui comprennent les business schools existantes, les universités, les centres de développement du leadership, les universités d'entreprises, les instituts de formation professionnelle, les instituts de recherche, les « think tanks » et les revues académiques et professionnelles.

Les formateurs au management doivent accorder une importance particulière aux pays en développements et aux pays émergents. A l'heure actuelle, de nombreuses régions du globe n'ont tout

simplement pas assez de business schools. Fournir un nouveau type de formation dans de tels environnements offre une chance unique d'éviter les erreurs faites dans la formation au management dans les nations plus développées. Cela offre aussi des occasions uniques d'utiliser certains des nouveaux instruments et techniques discutés plus haut, comme le collaboratoire.

Bien sûr, certaines de nos idées (ou toutes) pourront se révéler obsolètes ou inadéquates bien avant d'être mises en œuvre, étant donné le développement certain d'initiatives nouvelles et améliorées dès que nous aurons adopté cette transformation dans la formation au management. Notre espoir ultime est que nos idées préliminaires provoqueront un plus large débat parmi les acteurs de la formation au management et toute la communauté.

Vivre la vision : suggestions de mise en œuvre

PRIORITES ET ACTIONS PROPOSEES

FORMATION ET DEVELOPPEMENT DE LA FACULTE

- Mettre sur un pied un programme de développement global pour la faculté existante des business schools
- Nouveaux programmes de doctorat pour les jeunes futurs professeurs
- Aider la faculté dans des activités importantes pour la société, y compris des charges politiques
- Encourager la faculté à dédier ses congés sabbatiques à des projets dans toutes sortes d'organisations, y compris dans les pays émergents et en développement
- Associer des professeurs d'université avec des enseignants de la filière professionnelle pour créer un nouveau cadre d'apprentissage pour les étudiants et pour élargir la vision du monde des professeurs

CREER DES PROTOTYPES DE LA VISION

- Assurer le financement de plusieurs écoles de management dans le monde comme vitrines de la vision
- Faire surgir des business schools dans les pays émergents et en développement
- Etablir une école de management virtuelle offrant gratuitement une formation aux affaires et au management- pour tous ceux qui ont soif d'apprendre
- Créer une série de laboratoires régionaux sur des problèmes spécifiques et critiques (comme par exemple le programme « Africa Lead » ou des chapitres régionaux de PRME)
- Créer des programmes régionaux ou globaux en partenariat avec des institutions impliquées dans la vie de la vision

ORIENTER LA RECHERCHE VERS LE BIEN COMMUN

- Soutenir des centres de recherche interdisciplinaires et transdisciplinaires
- Créer une bibliothèque de réflexion pour les professionnels (en ligne et réelle – voir le sanctuaire du leadership)
- Organiser en entreprise des laboratoires centrés sur les problèmes pour passer en revue les progrès stratégiques avec des parties prenantes engagées

DE NOUVEAUX INSTRUMENTS DE MESURE POUR LA FORMATION AU MANAGEMENT

- Développer un instrument géré par les parties prenantes pour classer les business schools ; un « guide » pour la formation au management
- Développer de nouveaux critères pour mesurer la contribution de la recherche à la société (classement des journaux, classement des contributions individuelles)
- Créer de nouveaux critères d'évaluation pour les professeurs, mesurant leur contribution à la société (y compris pour leur engagement, leur promotion, leurs récompenses et l'allocation de fonds)

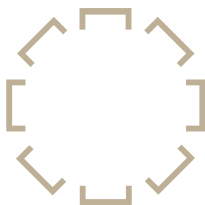
CELEBRER L'EXCELLENCE

- Créer des récompenses pour toutes les catégories pertinentes pour la mise en œuvre des trois rôles de la vision, aux niveaux régional et global
- Célébrer l'engagement social de la faculté

PROFESSIONNALISER LA GESTION DES ECOLES

- Développer l'offre de formation continue pour les dirigeants administratifs actuels (doyens, vice-présidents, chanceliers, directeurs) plutôt que pour les nouveaux doyens seulement

Figure 6 : Suggestions de mise en œuvre de 50+20



Travailler en vue d'un avenir durable

La vision 50+20 s'adresse tant aux entreprises qu'aux individus qui ont profondément conscience des défis globaux qui surviennent, qui les comprennent, qui partagent un sens de l'urgence du changement et qui embrassent l'idée que nous sommes *tous* responsables de transformer la société.

Nous serons toujours une espèce en évolution, une plus grande tribu habitant un monde plus petit – mais maintenant il est temps d'emprunter une autre voie. Pour survivre, nous n'avons besoin de rien de moins que d'une évolution dans notre pensée et notre collaboration, d'une transition vers une société responsable. Après tout, nous travaillons en vue d'un avenir plus humain, laissant derrière nous des siècles d'expansion et de consommation exubérante.

Nous vous exhortons à imaginer comment apparaîtront le monde des affaires, l'économie et le monde si nous pensons et agissons d'une manière *inclusive* dans une perspective de *long terme*. Imaginez notre monde – disons, dans cent ans – dans lequel la croissance économique traditionnelle s'est reconnectée aux buts humains et écologiques, avec une société dont les définitions de la prospérité, les bases de profit et de pertes, le progrès et les valeurs ont été fondamentalement redéfinis. Cette société est évidemment plus

stable, plus saine et plus heureuse, travaillant en vue d'un avenir durable.

Dans cet avenir, le monde des affaires est célébré pour sa *contribution* à la société. Un leadership inspiré et une collaboration soutenue non seulement vont de soi dans les organisations, mais traitent activement les problèmes régionaux et globaux (notamment moins nombreux) qui subsistent.

Les professeurs de management et les consultants sont respectés comme gardiens de la durabilité, aidant à construire un monde meilleur par leur recherche et leurs conseils. Ils déterminent ensemble comment les organisations peuvent développer et mettre en œuvre des stratégies vraiment durables. De la même manière, les gouvernements, les entreprises, les ONG, les activistes, les citoyens et les formateurs mettent tous, de manière régulière, leurs connaissances en commun, sans souci de titres, de réputation, de qualifications ou de statut social. Les meilleures solutions, comme chacun sait, sont obtenues en adoptant une approche transdisciplinaire, à travers *tous* les champs d'expertise, les groupes d'âges et les provenances culturelles.



Le monde de l'avenir comprend des organisations de formation et de recherche qui exercent une influence positive sur le développement de la société dans son entier. Des lieux d'échange de connaissance sont profondément enracinés au cœur des communautés (très semblables au prototype du collaboratoire du début du XXI^e siècle). Ces nœuds sont au cœur de la nouvelle société : des espaces de réunion dynamiques où les idées naissent, où les participants peuvent exprimer librement leurs vues et partager leur connaissance dans un cadre ouvert.

On peut imaginer un monde où la prise de risque est encouragée, un endroit profondément vivant caractérisé par le respect mutuel, l'amitié, une pensée vibrante, des questions révélatrices, où la créativité fleurit parmi toutes les générations. Un tel monde,

renouvelé, permet des styles de vie offrant différents niveaux d'immersion dans le travail et dans l'apprentissage, dans une société nouvelle et plus ouverte.

Le risque de perturbation de l'environnement a été virtuellement écarté. De nouveau, le monde dispose de larges réserves de nature sauvage offrant un haut niveau de biodiversité. La population humaine s'est enfin stabilisée. Les gens sont heureux, unis, mais aussi plus divers. Les citoyens sont déterminés, passionnés, prêts à argumenter mais en dernier ressort à coopérer, et forment une civilisation bien organisée travaillant en vue du but unique de la durabilité.

C'est un monde où il vaut la peine de vivre. **Commençons à le créer.**



Remerciements

Co-auteurs sponsors

Les institutions suivantes ont généreusement contribué financièrement au projet 50+20 et sont formellement reconnues comme sponsors et co-auteurs de l'Agenda 50+20 :



Remerciements

50+20 a été inspiré par un nombre croissant de business schools et d'acteurs de la société qui remettent en question de façon critique le rôle du monde des affaires et de l'économie. Il a été lancé par trois «partenaires fondateurs», à savoir GRLI, WBSCSB et PRME, qui dépend de l'ONU. Un soutien financier a été accordé par les 16 institutions précédemment citées, qui sont reconnues officiellement comme co-auteurs de l'Agenda 50+20.

Dans une telle initiative, il y a toujours une équipe qui mène le projet et dont la contribution est indispensable au succès. Dans ce travail, Katrin Muff (Business School Lausanne, Suisse) a joué un rôle de leader, avec sa passion, son énergie, sa capacité à lever des fonds et sa pensée conceptuelle. Elle a passé de nombreuses semaines à écrire et réécrire. Elle est au cœur du projet et nous a tous inspirés. Thomas Dyllick (Université de Saint-Gall, Suisse) a été le partenaire de Katrin pour la rédaction, la conceptualisation et le recensement des sources académiques. Mark Drewell (GRLI, Belgique) a apporté au projet un mélange rare de leadership intellectuel et de pratique du monde des affaires et des ONG. John North (Université de Pretoria, Afrique du Sud) a combiné une importante contribution à la rédaction et son rôle de chef de projet. Paul Shrivastava (Concordia University, Canada) a apporté sa contribution critique en élevant la barre chaque fois que le travail paraissait devenir trop confortable. Jonas Haertle (PRME, États-Unis) a joué un rôle inestimable par ses vues et ses contacts avec la communauté de PRME. Le comité éditorial mentionné ci-dessus a également joué le rôle de comité de pilotage, auquel Derick de Jong (Université de Pretoria, Afrique du Sud) a apporté une importante contribution en 2011.

Il va de soi qu'un travail aussi ambitieux repose sur les épaules de géants intellectuels dont les idées y ont infusé de bien des manières. Certaines de ces contributions spécifiques sont mentionnées dans le document. Nos remerciements vont à ces personnes – et nos excuses à quiconque aurait été oublié par inadvertance. Pour leur écrits, leur travail de conceptualisation et leur contribution à cet ouvrage, l'équipe de pilotage aimerait remercier spécialement (par ordre alphabétique) :

Anders Aspling (GRLI Foundation, BE)
 Antonin Pujos (Zermatt Summit Foundation, CH/FR)
 Caroline Rennie (Business School Lausanne, CH)
 Chris Taylor (OASIS, GB)
 Claire Maxwell (OASIS, GB)
 Eddie Blass (Swinburne University of Technology, AU)
 Fernando D'Alessio (Centrum Catolica, PE)
 Henri-Claude de Bettignies (China Europe International Business School, CN)
 John Cimino (Creative Leaps International, US)
 John Ryan (Center for Creative Leadership, US)
 Jonathan Smith (Anglia Ruskin University, GB)
 Josep Lozano (ESADE, ES)
 Madelon Evers (Business School Lausanne, CH)
 Mark Rice (Worcester Polytechnic Institute, US)
 Michel Alhadeff-Jones (Teachers College, Columbia University, US)
 Peggy Cunningham (Dalhousie University, CA)
 Peter Jonker (4N6 Factory, CH)
 Philippe de Woot (GRLI Foundation, BE)
 Regina Eckert (Center for Creative Leadership, BE)
 Ruben Guevara (Centrum Catolica, PE)
 Uwe Steinwender (Daimler Corporate Academy, DE)

En outre, plus de 100 maîtres à penser des cinq continents, représentant de nombreuses institutions, ont contribué à l'ouvrage en commentant les brouillons ou en ajoutant leurs précieuses perspectives à la vision durant divers ateliers ou retraites, ainsi qu'en participant au projet SB21 de GRLI qui a été intégré au travail de 50+20.

Il s'agit de (dans l'ordre alphabétique) :

Ahmad Al-Mughrabi (Business School Lausanne, CH)
 Aileen Somers (IMD, CH)
 Alain Irwin (Copenhagen Business School, GB)
 Alex Barkawi (oikos Foundation, CH)
 Alfons Sauquet (ESADE, ES)
 Altaf Muhammad Saleem (Shakarganj Mills Limited)
 Amanda Gudmundsson (Queensland University of Technology, AU)
 Ana Magyar (Petrobras, BR)
 Ann Cathrin Scheider (Business School Lausanne, CH)
 Anne Tsui (Arizona State University, US)
 Armi Temmes (Aalto University, FI)
 Arnold Smit (University of Stellenbosch, US)
 Birgit Kleymann (IESEG School of Management, FR)
 Bjorn Larson (The Foresight Group, SE)
 Carol Adams (La Trobe University, AU)
 Cathy Neligan (Oasis, GB)
 Charles Savage (Knowledge Era Enterprises, DE)
 Chris Taylor (Oasis, GB)
 Chris Turner (WBCSD, CH)
 Christina Trott (Daimler Corporate Academy, DE)
 Christoph Badelt (Vienna University of Economics and Business, AT)
 Christopher Wasserman (Zermatt Foundation, CH/FR)
 Chukwunonye Emenalo (Lagos Business School, NG)
 Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral, BR)
 David Grayson (Cranfield School of Management, GB)
 Dennis Hanno (Babson College, US)
 Don Ritter (KOR)
 Doug Gilbert (University of Phoenix, US)
 Edson Cunha (Petrobras, BR)
 Eline Loux (GRLI Foundation, BE)

Ellen van Velsor (Center for Creative Leadership, US)
 Enase Okonedo (Lagos Business School, NI)
 Eric Cornuel (EFMD, BE)
 Frederik Landman (University of Stellenbosch, ZA)
 Geoff Tudhope (Merryck & Co, UK)
 George Kohlrrieser (IMD, CH)
 Gisele Weybrecht (Independent, BE)
 Gustaf Delin (The Foresight Group, SE)
 Hamid Bouchikhi (ESSEC, FR)
 Harald Heinrichs (Leuphana University, DE)
 Harriet Jackson (oikos international, CH)
 Heidi Newton-King (Yellow Woods)
 Howard Gardner (Harvard Graduate School of Education, US)
 Howard Thomas (Singapore Management Univ., SG)
 Ivo Matser (TSM Business School, NL)
 Jean-Christophe Carteron (Euromed, FR)
 Jeanie Forray (Western New England Univ., US)
 Jérôme Caby (ICN Business School, FR)
 JingJing Wang (Daimler Corporate Academy, DE)
 John Alexander (Leadership Horizons, US)
 John Mooney (Pepperdine University, US)
 John Ryan (Center for Creative Leadership, US)
 Jonathan Cook (University of Pretoria, ZA)
 Jonathan Gosling (Exeter Business School, GB)
 Jost Hamschmidt (oikos foundation, CH)
 Julia Christensen Hughes (University of Guelph, CA)
 Kai Hockerts (Copenhagen Business School, DK)
 Kim Poldner (oikos international, CH)
 Kristina Henriksson (Simon Fraser University, CA)
 Lene Mette Sørensen (Copenhagen Bus. School, DK)
 Leticia Greyling (Rhodes University, ZA)
 Liliana Petrella (EFMD, BE)
 Lisle Ferreira (PRME, US)
 Lloyd Williams (ITTL Doctoral Research Center & University, US)
 Louis Klein (Systemic Excellence Group, DE)
 Maja Göpel (World Future Council, BE)
 Malcolm McIntosh (Griffith University, AU)
 Marielle Heijltjes (Maastricht University, NL)
 Marion McGowan (Middlesex University Business School, GB)
 Mark Esposito (Grenoble Ecole de Management, FR)

Mary Gentile (Babson College, Boston)
 Mary Godfrey (Bettys & Taylors of Harrogate)
 Mary Watson (The New School, US)
 Mathias Falkenstein (EFMD, BE)
 Matt Statler (NYU Stern School of Business, US)
 Matthew Wood (EFMD, BE)
 Michael Hanson (Columbia University, US)
 Michael Jensen (Harvard Business School, US)
 Michael Powell (Griffith University, AU)
 Mike Donnelly (Swinburne University of Technology, AU)
 Nick Ellerby (Oasis, GB)
 Nick Main (Deloitte Touche Tohmatsu, GB)
 Nidhi Srinivas (The New School, US)
 Nigel Roome (Vlerick Leuven, BE)
 Otto Scharmer (MIT, US)
 Paul Hopkinson (University of Gloucestershire, GB)
 Paulo Resende (Fundacao Dom Cabral, BR)
 Percy Marquina (Centrum Catolica, PE)
 Peter Little (Queensland University of Technology, AU)
 Philippe Du Pasquier (Business School Lausanne, CH)
 Pierre Tapie (ESSEC, FR)
 Ralph Meima (Marlboro College, US)
 Richard Barrett (Barrett Values Centre, US)
 Rishab Thakrar (Business School Lausanne, CH)
 Sandra Waddock (Boston College, US)
 Sanjay Sharma (Univ. of Vermont, US)
 Sanjeeb Kakoty (Rajiv Gandhi Indian Institute of Management, IN)
 Sascha Spoun (Leuphana University, DE)
 Sauli Sohlo (Oulu Business School, FN)
 Sevanna Kassarian (POAL, US)
 Susan Jackson (Rutgers University, US)
 Suzanne Feinmann (WBCSD, CH)
 Thomas Bieger (University of St.Gallen, CH)
 Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom, DE)
 Tobias Hagenau (Northern Institute of Technology Management, DE)
 Vyacheslav Gordeyev (Moscow International Higher Business School, RU)
 Walter Baets (University of Cape Town, ZA)
 Walter Fust (Kofi Annan Foundation, CH)
 Yuriy Blagov (St.Petersburg University, RU)

Reconnaissance et remerciements vont aussi à Jürgen Zimmermann (Afrique du Sud) pour la rédaction finale et l'édition de l'Agenda ; à Gary Haskins (Royaume-Uni) et Rosie Boscawen (Royaume-Uni) pour leur contribution à l'édition dans sa phase initiale. Les photographies des retraites de New York et de Saint-Gall sont dues à John Reznick (Etats-Unis) et celles de Bruxelles à Emilie Derville (Belgique). Merci à Ilka Franzmann (Allemagne) pour son travail infatigable de réalisation du film 50+20 et à Claudius Bensch pour la direction artistique de l'installation des benchmarks et des bancs - et merci à Ilka et Claudius pour leur conception de la campagne des benchmarks. Merci à Nic Grobler (Afrique du Sud) pour le graphisme de l'identité visuelle de 50+20, ainsi que pour la mise en page de l'agenda et du site internet. Nos remerciements vont aussi à Jacqueline Fouché (Afrique du Sud) pour son soutien dans le développement du site internet. Merci enfin à Jan Kees van der Wild (Suisse) et à son équipe de Volcafé d'avoir financé et rendu possible le transport des bancs.

Ce fut un vrai effort en collaboration. *Merci.*





GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP
INITIATIVE

La Globally Responsible Leadership Initiative (Initiative pour un Leadership Globalement Responsable) est un partenariat mondial de plus de 74 entreprises, business schools et organisations d'enseignement travaillant ensemble à développer une génération de leaders globalement responsables. Fondée par EFMD et UN Global Compact en 2004, elle a publié un « Appel à l'engagement » en 2005. Cet appel et le travail qui s'en est suivi dans des projets, de nouvelles pratiques d'apprentissage, des plaidoyers et un leadership intellectuel sont centrés sur une profonde transformation de la formation au management, qui aille au-delà de changements marginaux. En 2009, GRLI a commencé à rédiger un schéma directeur de la business school du XXI^e siècle. Ce travail a été incorporé dans l'agenda 50+20 pour le Sommet de Rio.

www.grli.org



World Business School
Council for
Sustainable Business

Le World Business School Council for Sustainable Business (WBSCSB) (Conseil Mondial des Business Schools pour un Monde des Affaires Durable) a été fondé en août 2010 lors d'une conférence précédant l'assemblée annuelle de l'Academy of Management, organisée par Paul Shrivastava et le Centre O'Brien de l'Université de Concordia à Montréal. Un petit nombre de doyens et de directeurs du monde entier ont convenu qu'il était grand temps pour les business schools de s'engager dans un débat public sur la durabilité et la façon dont la formation au management pourrait contribuer à résoudre les défis globaux. WBSCSB est une plate-forme d'action plutôt qu'un club et est pleinement engagé dans le projet 50+20.

www.wbscsb.com

PRME Principles for Responsible
Management Education

Les Principles for Responsible Management Education (PRME) (Principes de Formation au Management Responsable) est une initiative financée par UN Global Compact dont la mission est d'inspirer et de prendre fait et cause pour une formation au management responsable, la recherche et le leadership intellectuel de manière globale. Les principes cherchent à établir un processus d'amélioration continue parmi les institutions académiques de formation au management pour qu'elles développent une nouvelle génération de leaders capables de traiter les problèmes complexes auxquels font face le monde des affaires et la société. Plus de 450 institutions académiques de 80 pays sont signataires. Le comité de pilotage de PRME comprend AACSB International, EFMD, AMBA, GMAC, l'Association Africaine des Business Schools, l'Association des Business Schools de la Région Asie-Pacifique, CEEMAN, le Conseil Latino-Américain des Ecoles de Management, EABIS, GRLI et Net Impact.

www.unprme.org

IMAGINEZ UN MONDE OU LE BUSINESS EST CÉLÈBRE POUR SA
CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ.

Nick Main, Deloitte



Soutiens à 50+20

50+20 non seulement élève le regard de ceux qui sont chargés de développer nos futurs leaders, mais offre aussi un plan clair pour agir selon cette ambition. En tant que telle, c'est une importante contribution au cours de la transformation qui affecte non seulement l'avenir des affaires, mais de toute la planète elle-même.

Paul Polman - CEO, Unilever

L'initiative 50+20 est un effort ambitieux qui souligne le besoin urgent de changer radicalement ce que nous enseignons et la façon dont la formation au management est dispensée aujourd'hui. Dans un monde aux prises avec tant de défis évoluant rapidement, cette initiative nécessaire tombe à point.

Peter Bakker - President, WBCSD

L'avenir de l'humanité dépend de la qualité de ses leaders politiques et économiques. La vision 50+20 donne de l'espoir dans un monde désespérant, une direction à ceux qui sont égarés, de l'énergie à une génération apathique et nous inspire pour un nouveau modèle de recherche et de formation au management dans le but de développer un leadership transformé et responsable pour un monde meilleur et un meilleur avenir.

Anne S. Tsui - Motorola Professor of International Management, Arizona State University

Nous disposons enfin d'un schéma directeur qui peut être utilisé comme fondement d'un nouveau contrat entre les business schools et la société. Changer la manière de former les futurs leaders du monde des affaires changera le monde dans un sens positif.

Rakesh Khurana - Marvin Bower Professor of Leadership Development, Harvard Business School



World Business School
Council for
Sustainable Business

PRME Principles for Responsible
Management Education

www.50plus20.org