

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ■ édito

### Contre les malheurs annoncés, une seule solution : l'action !

La conjoncture économique pour le moins morose qui se confirme ne sera pas synonyme d'immobilisme ! Au contraire, car les temps de crise sont propices aux remises en cause et aux réformes nécessaires.

Du reste, les patrons et managers occidentaux en sont bien conscients. Selon une récente enquête de l'*Economist Intelligence Unit*, quelque 57 % d'entre eux estiment prioritaire d'améliorer la flexibilité et l'efficacité opérationnelle de leurs entreprises dans l'année à venir <sup>(1)</sup>.

#### DES MANAGERS DÉTERMINÉS MALGRÉ LES DIFFICULTÉS

Déterminés, ils sont aussi très réalistes. 58 % reconnaissent que seule la moitié des changements initiés au cours des cinq années précédentes a été couronnée de succès. La principale difficulté ? La mobilisation des hommes, bien sûr ! Pour 51 % des dirigeants, les initiatives prises butent sur "l'état d'esprit des collaborateurs". À cet égard, la situation des managers français est la moins confortable. Le taux d'adhésion du personnel aux changements atteint 10 % dans notre pays, contre 16 % chez nos partenaires. Si bien que 38 % des dirigeants français estiment que "la résistance des collaborateurs est le principal frein au changement". Seuls 17 % de leurs homologues européens et américains pensent de même...

Alors, que faire ? Tout d'abord, ne pas penser que l'argent ou le recours à des technologies coûteuses résout tout. En moyenne, les entreprises consacrent 0,1 % de leurs revenus annuels aux pro-

grammes de changements et seules 8 % d'entre elles considèrent que leurs échecs sont imputables à un manque de fonds.

#### GAGNER LES ESPRITS ET LES CŒURS

"Les managers pensent trop souvent que s'ils maîtrisent la technologie et les process, les gens suivront. Notre enquête montre que c'est rarement le cas. Les agents du changement réussis sont ceux qui maîtrisent l'art de la persuasion", explique Robin Bew, directeur éditorial de l'*Economist Intelligence Unit*. Une entreprise ne peut en effet se voir comme une mécanique. Elle est avant tout une communauté d'hommes et de femmes dont il faut "gagner les esprits et les cœurs".

Pour cela, l'autorité et le charisme ne suffisent pas. L'art du management est autrement plus subtil ! "Les meilleurs acteurs du changement, poursuivent les auteurs de l'étude, ne sont pas ceux qui dictent leurs plans, mais ceux qui apportent une vision, inspirent les gens avec un sens de l'urgence et surtout les incitent à participer activement au projet en sollicitant leur propre créativité". Ce dernier point est plus capital que jamais. En situation de crise, ce sont bien l'action, la détermination et la mobilisation qui emportent la conviction et rétablissent la confiance.

Alter&Go Conseil

(1) "A change for the better: Steps for successful business transformation", The Economist Intelligence Unit ([www.eiu.com](http://www.eiu.com)), 29/05/08.

## ■ vu d'ailleurs

Sommes-nous réellement les individus rationnels décrits par la théorie économique classique ? Professeur d'économie comportementale au MIT de Boston, Dan Ariely n'en croit rien. Dans un ouvrage récemment traduit en français, il recense des dizaines d'expériences démontrant que nos décisions, loin d'être rationnelles, sont parasitées par une foule de passions et de pulsions <sup>(1)</sup>. Un exemple aussi trivial que convaincant : des individus préalablement placés en état d'excitation sexuelle acceptent des propositions qu'ils auraient refusées dans d'autres conditions <sup>(2)</sup>...

De quoi désespérer de nos choix ? Pas du tout ! Car "nous ne sommes pas seulement irrationnels, mais de surcroît d'une irrationalité prévisible et répé-

titive". Si bien qu'accepter de considérer notre irrationalité est, en fait, "le premier pas vers de meilleures prises de décisions". Dan Ariely rapporte ainsi qu'après avoir pris conscience de l'irrépressible propension des êtres humains à reporter les sacrifices au lendemain, des entreprises ont réussi à faire passer le taux d'épargne retraite de leurs employés de 3,5 à 13,5 % ! L'astuce ? Ne plus seulement demander aux nouveaux embauchés quel pourcentage de leur salaire ils veulent y consacrer, mais aussi quelle part de leurs augmentations futures. Autrement dit, pour mobiliser, entraîner et prendre les bonnes décisions il faut accepter la part d'irrationalité qui est en nous. Toute autre démarche serait... irrationnelle !

(1) "C'est (vraiment ?) moi qui décide", Editions Flammarion, mai 2008, 302 p. (2) Rapporté par Sciences Humaines, juillet 2008.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Regarder la réalité en face.** "Je me suis construit une solide carapace contre les mauvaises nouvelles. Si bien qu'aujourd'hui je ne suis pas pressé de connaître les bonnes nouvelles, je veux d'abord connaître les mauvaises. Celles qui nécessitent une réaction rapide. Souvent, dans les entreprises, on a tendance à laisser filtrer vers le patron les bonnes nouvelles et à laisser les autres dans les placards. C'est tout l'inverse que je réclame ! [...] Les bonnes nouvelles, ça fait plaisir, il en faut. Mais les problèmes, c'est ce sur quoi il faut agir vite et fort." Patrick Kron, PDG d'Alstom, *Le Point*, 12/06/08

**Faire plutôt que paraître.** "Je suis convaincu que si l'on aime son métier et qu'on le fait bien il n'est nul besoin de se montrer partout. Je n'ai pas envie d'être pris en otage par des codes. Je fais les choses comme je le sens." Matthieu de Lesseux, patron de l'agence Duke Interactive, *Les Échos*, 30/06/08

**De l'autorité que diable !** "Entre parents et enfants, il faut de la verticalité. Ne pas se placer au même niveau. Être copain avec ses enfants, c'est la pire maltraitance qu'on puisse leur infliger. Trop de sollicitude tue la sollicitude. Les parents ont tellement peur de traumatiser leurs enfants ! Ils n'ont que ce mot à la bouche. C'est une soupe psychologique qui les a conduits là où ils sont aujourd'hui. En réalité, il s'agit d'un alibi commode à leur paresse et à leur désir effréné de plaire à leurs enfants." Aldo Naouri, pédiatre, *Le Nouvel Observateur*, 26/06/08

**Je travaille donc je suis.** "Il faut continuer à défendre la valeur travail, parce que l'on n'a pas encore trouvé d'alternative consistante au travail pour assurer l'indépendance économique et la reconnaissance sociale dans une société moderne." Robert Castel, sociologue, *Le Monde*, 09/07/08

**"Être patron, c'est gérer l'incertitude, dans un monde changeant, où l'on n'avance que par l'adhésion du plus grand nombre. Si vous ne sentez pas les émotions de ceux qui sont autour de vous, vous ne les entraînez pas avec vous."**

Claude Tendil, PDG de Generali France, *Challenges*, 03/07/08

## Donner du sens

■ anticiper

### Ces petits tracassés quotidiens qui pourraient devenir de gros soucis

Certains ne manqueront pas d'y voir un nouveau symptôme de l'assistantat qui se développe dans notre société ! Dans un récent ouvrage, le sociologue Éric Le Breton observe que "des entreprises se réinvestissent dans la vie de leurs personnels à travers de nombreuses démarches dans les domaines du logement, de la garde des enfants, et de l'organisation de la vie quotidienne" (1).

Selon lui, cette nouvelle sphère d'intervention répond à l'émiettement simultané du temps de travail et des territoires. "Entre domicile et travail, tout se complique pour les salariés. Les agglomérations s'étalent de plus en plus loin des centres-villes et les distances pour aller au travail et en revenir s'allongent. Simultanément, l'emploi se précarise. Les salariés sont toujours plus nombreux à travailler dans le cadre de contrats courts, de missions d'intérim, de temps partiels." Dans un séminaire donné au profit de La Poste, il expliquait comment ces tendances se cumulent pour créer des contraintes inextricables. "Quand on discute avec les salariés sur la façon dont ils se débrouillent dans leurs vies quotidiennes, on voit les liens entre le transport, la mobilité résidentielle et la garde des enfants. Ce sont les trois ficelles que les salariés peuvent tirer pour résoudre leurs problèmes d'organisation de la vie quotidienne" (2).

(1) "Domicile-travail - Les salariés à bout de souffle", par Éric Le Breton, *Les Carnets de l'Info*, mai 2008, 216 p. (2) "Ville flexible et travail flexible : comment les combiner ?", séminaire organisé le 21 novembre 2007 au siège de La Poste. (3) "6<sup>e</sup> vague de l'Observatoire des acteurs du travail", 30 juin 2008, consultable sur le site de l'IME ([www.institutmanpower.fr](http://www.institutmanpower.fr)).

**"Une étude révèle que la localisation de l'entreprise est le premier critère pris en compte par les salariés pour accepter ou non une offre d'emploi."**

Bien entendu, Eric Le Breton sait que jouer les agents immobiliers, les sociétés de transport voire les nounous n'entre pas dans les attributions habituelles des entreprises !

Mais elles ne peuvent cependant s'en désintéresser totalement. Car les tracassés qui naissent à la frontière entre travail et vie privée gripent le fonctionnement du marché du travail. Une récente enquête réalisée par Ipsos pour l'Institut Manpower pour l'Emploi (IME) révèle ainsi que la localisation de l'entreprise est le premier critère pris en compte par les salariés (cité à 56 %) pour accepter ou non une offre d'emploi. Loin devant le niveau de salaire (44 %) et les conditions de travail (31 %) (3). De même, une étude de l'Observatoire de l'ANPE citée par l'auteur souligne que les postes les plus difficiles à pourvoir sont ceux qui imposent de grandes contraintes en termes d'organisation.

Dès lors, l'entreprise n'a d'autre choix que de s'adapter à cette nouvelle donne. Elle n'est pas totalement démunie. Elle peut notamment prendre en compte ces contraintes dans sa façon de penser son organisation et la flexibilité du travail. Sans perdre de vue les objectifs à atteindre, elle peut aussi - et là réside probablement l'essentiel - faire preuve d'empathie dans son management quotidien.

■ apprendre

### Universités d'entreprises : et si on les mettait au service de la stratégie ?

On en compte déjà 4.000 dans le monde et 70 en France ! En vingt ans, les universités d'entreprises ont connu un développement fulgurant. Cependant, comme permettent de le constater plusieurs articles récents, cette "vague des universités d'entreprises" s'accompagne d'une certaine dilution des objectifs qui leur sont assignés (1).

S'agit-il de favoriser "l'intégration des collaborateurs par la culture d'entreprise" ? Ou plutôt de susciter l'échange via "un effet réseau" voire "une agora ouverte à tous". À moins que l'on veuille, à l'inverse, offrir "un signe d'appartenance pour les hauts potentiels" ?

Et si l'objectif est de valoriser, à qui cela s'adresse-t-il : aux salariés formés ou à ceux élevés au rang de formateurs ? Un cadre des RH souligne : "le fait de devenir formateur est une véritable reconnaissance pour le collaborateur". Un autre, plus explicite encore, parle d'un "outil de motiva-

tion". Et il faut encore y ajouter les considérations relevant de la communication - comme la quête, par les entreprises, d'une "reconnaissance de leur image d'employeur" - ou même de l'éthique avec "l'intégration en externe par la citoyenneté"...

**"Le succès des universités d'entreprise s'accompagne d'une dilution des objectifs qui leur sont assignés."**

Autant de bénéfices indéniables mais qui laissent curieusement au second plan la raison d'être initiale des universités d'entreprise : la mise en œuvre d'un programme de formation rigoureux au service d'un projet managérial précis. Ce constat dessine une nécessité : se réapproprier la formation comme outil au service de la stratégie. Ce qui implique de réfléchir sérieusement aux compétences que l'on souhaite développer ! Sans quoi, l'université d'entreprise court le même risque que certaines de ses homologues publiques : se couper progressivement des véritables enjeux et défis de l'entreprise. Un comble !

(1) Voir notamment *L'Express-Réussir* (26/07/08) et *Les Échos* (06/05/08 et 16/05/08) d'où sont extraites les citations utilisées dans cet article.

■ diriger

## En entreprise, pas de gentillesse sans autorité ni ambition !

"Il est vraisemblable que la gentillesse ne franchira pas les frontières de la littérature et n'investira pas le domaine du management", écrivait, voici quelques mois, Maurice

Thévenet, professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers et à l'Essec (1). Mauvais pronostic ! Comme en témoigne

la couverture du dernier magazine *Management*, la gentillesse fait une entrée en force dans les valeurs de l'entreprise (2).

Outre-Atlantique, les grands exemples ne manquent pas. À l'image de Google, dont la devise est "Don't be evil" (Ne soyez pas méchants), les entreprises mettent en avant leurs bons sentiments. Quitte à friser la mièvrerie, comme Southwest Airlines, surnommée "compagnie de l'amour" tant elle favorise l'instauration de relations cordiales entre ses employés...

Simple habillage de communication ? Pas si sûr ! Car l'aspiration à plus de cordialité est profonde. "Face à la mondialisation et à la perte de repères qui en résulte, nous éprouvons le besoin de tisser des liens étroits avec ceux que nous côtoyons", explique le coach Philippe Blanc-Sahnoun (3). Alors que les centres de décisions semblent s'éloigner, rien de tel qu'une relation franche, directe et cordiale avec son manager pour réhumaniser l'entreprise et lui donner cette épaisseur humaine qui paraît parfois manquer !

(1) RH Info ([www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)), septembre 2007. (2) (3) (4) Dossier "Peut-on réussir en étant gentil ?" *Management*, juillet-août 2008. (5) *Premières Synthèses Informations*, n° 22.2, mai 2008. (6) *Le Figaro-Réussir*, 23/06/08.

**"Pour créer de la complicité entre collaborateurs, rien ne vaut la culture de projet et le sens du défi."**

La gentillesse et l'amitié sont, en tout cas, bénéfiques à l'entreprise : "Tom Rath, directeur des recherches de l'institut Gallup a montré que les

salariés qui comptent un ami proche dans l'entreprise sont aussi ceux qui s'impliquent le plus dans leur travail" (4). Or, il reste des progrès à faire. Une

récente étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) révèle en effet qu'un salarié sur six estime subir au travail des comportements hostiles, dévalorisants ou dégradants (5).

Attention toutefois aux contresens : gentillesse ne veut pas dire faiblesse ! Au contraire, l'expérience démontre qu'une hiérarchie défaillante est source de conflits dévastateurs. D'ailleurs, pour créer de la complicité entre les collaborateurs, rien ne vaut la culture de projet et le sens du défi. Comme le rappelle Fabrice Lacombe, PDG de Michael Page France, "coopérer, partager, accepter l'autre sont des attitudes difficiles qui vont souvent à l'encontre de nos habitudes. La clef de la réussite est donc avant tout le partage : partage d'un projet commun, partage d'une vision, d'une ambition et d'objectifs. C'est le rôle du management d'identifier et de promouvoir les éléments essentiels de ce partage" (6). En entreprise, la gentillesse, la cordialité, voire l'amitié, ne peuvent naître qu'à l'abri d'une hiérarchie conjuguant autorité et enthousiasme.

■ communiquer

## S'émanciper du politiquement correct pour redevenir audible

De 10 à 15 sur 20 ! Ce sont les notes attribuées par l'Institut de la qualité de l'expression

à la communication écrite de sept entreprises du CAC 40 (1). Pour établir ce baromètre une équipe de linguistes et sémanticiens s'est penchée sur plusieurs supports : le discours du président, le site Internet, le rapport annuel et une sélection de communiqués de presse.

Ces experts saluent "l'effort de cohérence entre les différents discours émanant de l'entreprise" et le recours à une langue plus claire, "moins empreinte de mots techniques ou de jargon". En revanche, ils déplorent un "manque d'incarnation et de personnalisation". Ainsi, l'histoire de l'entreprise est peu exploitée "alors qu'il s'agit d'un formidable moyen de se différencier et de mettre en perspective une stratégie". De même, les valeurs sont peu déployées, ou alors sur un mode trop consensuel. "En ce moment,

**"Les entreprises ont intérêt à mieux assumer leur identité."**

remarque Jeanne Bordeau, fondatrice de l'Institut, qui

oserait ne pas parler de développement durable ? Si c'est en lien avec l'activité, c'est bien, mais il ne faut pas parler que de cela. De la même façon, se lancer dans le mécénat humanitaire ou créer une fondation contre l'illettrisme n'est pas nécessairement adapté. Mieux vaut que les symboles expriment l'essence même de l'entreprise !" (2)

Pour cette ancienne critique littéraire, il est temps pour les entreprises "d'être elles-mêmes, de moins se comparer aux autres, bref d'assumer leur identité !" Une démarche qui ne va pas encore de soi. "Elles ont du mal à résister au politiquement correct". Elles devraient veiller à être moins uniformes, plus créatives, s'approprier davantage leur singularité, ne plus avoir peur de s'éloigner du sens du vent", concluent les experts. Finalement, ce qui manque le plus, c'est peut-être simplement le courage ?

(1) Ce baromètre a été rendu public en juin 2008 pour les dix ans de l'Institut ([www.institut-expression.com](http://www.institut-expression.com)). (2) Entretien téléphonique avec Jeanne Bordeau, 10/07/08.

## LU POUR VOUS

• La représentation d'une France immobile, de salariés crispés sur leurs avantages acquis me paraît tout à fait fautive. Je suis frappé par les bouleversements sociaux accomplis en vingt ans. D'autres changements me semblent évidemment nécessaires. Ils peuvent être par une modification de la hiérarchie des normes dans notre système de droit. Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France-KLM, *La Tribune*, 20/06/08

...

• Pour tenter de se réconcilier avec la réalité, les Français se racontent des fables, par exemple celle qui consiste à croire que le niveau de productivité du travail en France étant plus élevé que chez nos concurrents, nous pourrions rester compétitifs en travaillant moins. C'est oublier que la mesure est fallacieuse puisque, dans le cas de la France, compte tenu de l'importance du chômage et du niveau de sous-emploi des seniors, elle porte sur 60 % de la population active alors qu'elle intéresse 70 % voire 75 % de celle-ci dans un grand nombre de pays de niveau de développement comparable.

Thierry Desmarest, président du conseil d'administration de Total, *Les Échos*, 20/06/08

...

• L'intérêt public n'est pas concentré dans les mains de l'administration. L'entreprise aussi est créatrice de valeurs, d'emplois, et contribue à l'intérêt général.

Frédéric Oudéa, patron de la Société générale, *Libération*, 24/06/08

...

• Même aux temps de la mondialisation, il y a des attaches géographiques et culturelles naturelles. La nationalité d'une entreprise est un enjeu véritable. C'est dans son pays d'origine que l'entreprise prend les décisions importantes, qu'elle localise les centres d'innovation... Je suis convaincu que les entreprises vont conserver ces attaches dans les années qui viennent, même s'il s'agit davantage de régions de la planète que de pays au sens strict, et que la guerre des capitalismes se fera à travers les entreprises.

Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle des économistes, *Enjeux-Les Echos*, juin 2008

# 72 %

**C'est, selon une récente enquête, la proportion de cadres qui estiment que "pour réussir sa vie professionnelle, il faut changer régulièrement d'entreprise ou d'établissement afin de multiplier les expériences".**

Source : "Difficultés de recrutement, attentes des salariés : la nouvelle donne du marché du travail", enquête réalisée par Ipsos au profit de l'Institut Manpower pour l'emploi, juillet 2008

### Les pôles, réseaux d'excellence et d'innovation Enquête sur les pôles de compétitivité

par Jean-Sébastien Scandella, Éditions Autrement, juin 2008, 206 p. 23 €.

Trois ans après le lancement des pôles de compétitivité, il est possible d'en tirer un premier bilan. C'est ce qu'a fait l'auteur, après une enquête de terrain au sein des quelque 71 pôles français. Grâce aux nombreux témoignages d'acteurs opérationnels, l'ouvrage dévoile comment les membres des pôles (entreprise, université, chercheurs, collectivités locales...) peuvent entrer en synergie. Il s'agit d'un éclairage original et concret sur la façon dont des hommes et des structures de natures très différentes peuvent apprendre à travailler ensemble.

### L'analyse économique de la confiance

par Tarik Tazdait, Éditions De Boeck, juin 2008, 181 p., 19,50 €.

Certains auteurs croient percevoir, dans notre pays, l'émergence inquiétante d'une société de défiance. Il n'est, dès lors, pas inutile de réfléchir sur la notion de confiance. En recourant notamment aux apports récents de la psychologie sociale, l'auteur, chercheur au CNRS, s'interroge sur les ressorts de celle-ci, notamment dans le domaine de l'économie.

### Le métier de manager 170 règles et pratiques pour devenir le meilleur et le rester

par Olivier Georgin, Éditions Eyrolles, juillet 2008, 306 p., 25 €.

Dirigeant au sein d'un établissement financier, l'auteur a souhaité synthétiser le fruit des expériences vécues au fil de sa carrière. Il en résulte une série de règles simples et pratiques. Écrit par un manager pour les managers, l'ouvrage permet de confronter les points de vue et d'ouvrir des pistes de réflexions.

### Capital immatériel et performance de l'entreprise

sous la direction de Lionel Escaffé et Paul Ngobo, Presses de l'Université d'Angers, juillet 2008, 237 p. 20 €.

Depuis quelques années, l'immatériel prend une part croissante dans l'évaluation de la performance et de la valeur des entreprises. Mais comment évaluer le capital immatériel d'une société ? Quels critères retenir, au-delà des considérations comptables et financières, pour juger de son capital humain, organisationnel et relationnel ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles répondent les contributions de cet ouvrage collectif.

■ s'engager

## Douglas Stone : gagner la bataille des esprits

Qu'a-t-il donc été faire dans cette galère ? En acceptant, en mai 2007, de prendre le commandement de Camp Bucca, le général Douglas Stone a accepté une mission impossible. Avec ses 20.000 détenus survoltés et ses émeutes quotidiennes, Camp Bucca est le plus grand centre de détention d'Irak. Ce n'est pas l'affectation rêvée et aucun militaire ne la convoite plus depuis longtemps...

Mais justement, comme le souligne le *Financial Times*, Douglas Stone n'est pas un militaire ordinaire. Ce réserviste des Marines n'est pas seulement diplômé de l'Académie navale et de l'École de guerre. Docteur en sciences, il a également fréquenté la *Stanford Graduate School of Business* et décroché un doctorat en administration publique à l'université de Californie du Sud. C'est enfin un manager accompli qui a fait fortune dans un autre désert : celui de la Silicon Valley où il a dirigé et fondé plusieurs sociétés de haute technologie.

**«Là où ses prédécesseurs ont échoué en utilisant les méthodes militaires traditionnelles, Douglas Stone a réussi en puisant dans son expérience de manager civil, fut-il revêtu du treillis des Marines.»**

Un parcours pour le moins atypique, source d'idées neuves. Là où ses prédécesseurs ont échoué en utilisant les méthodes militaires traditionnelles, Douglas Stone entend réussir en puisant dans son expérience de manager civil, fut-il désormais revêtu du treillis des Marines. Concrètement, il ne mise plus sur la seule répression, mais recherche l'adhésion. «Depuis qu'il est arrivé en Irak, rapporte le *Financial Times*, il a institué des changements radicaux dans la gestion des centres de détention, notamment des réunions au cours desquelles les prisonniers se voient expliquer pourquoi ils sont détenus et les droits dont ils disposent ; des visites plus fréquentes de la famille, et un programme éducatif comprenant des cours de mathématique, d'arabe, d'anglais et même des discussions théologiques avec des imams modérés.»

Les résultats sont là ! Depuis que Stone a pris ses fonctions, le nombre d'actes violents entre les détenus avec les gardiens a chuté de 80%. Rompu au langage martial des militaires, le général Stone appelle cela «gagner la bataille des esprits». Mais peu importe le vocabulaire ! Dans le chaudron irakien Douglas Stone a remporté son défi et administré une belle leçon aux sceptiques : un manager engagé, efficace et humain peut triompher des situations les plus délicates !

(1) *Financial Times Weekend Magazine*, 28/06/08.

■ convaincre

## Haussmann, visionnaire de combat

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à saluer l'œuvre d'Haussmann sans qui Paris ne serait pas l'une des plus belles villes du monde. Pourtant, comme le rappelle Jean des Cars dans une biographie récemment rééditée, le jeune Préfet dut faire preuve d'une incroyable énergie pour imposer ses projets.

Lorsque Georges Eugène Haussmann est nommé Préfet de la Seine, en 1853, la capitale est une ville sale, traversée de ruelles qui sont autant d'"égouts à ciel ouvert, où il fait sombre même en plein jour. Tortueuse, étriquée, mal pavée, foyer d'encombrement ou coupe-gorge selon l'heure, la rue est hérissée de maisons hautes et étroites à l'allure médiévale". Sur ce cloaque, prospèrent la misère, la maladie et la criminalité. Mais qu'importe aux partisans du *statu quo* ! Ils trouvent

**«Un leader habité par une vision.»**

toujours de bonnes raisons pour reporter les réformes. Malgré le soutien de Napoléon III, Haussmann doit d'abord désamorcer les critiques des élus lors de débats interminables. Puis, la décision arrachée, il donne la mesure de son énergie. «Comme une épée dans le dos des gens endormis, il brandit ses plans, lui qui n'est ni architecte ni ingénieur, mais qui réussit à ce que les uns et les autres s'entendent, s'écourent, collaborent." Si l'on ne craignait l'anachronisme, on dirait qu'Hausmann est un manager d'exception.

C'est aussi un leader habité par une vision et capable de la partager. Devant le Sénat, il se fait lyrique : «La transformation de Paris est particulièrement désagréable à tous les partis. Chose étrange ! S'il est une œuvre vers laquelle une pensée patriotique devrait diriger tous les bons vœux, c'est assurément l'entreprise immense qui fera de Paris une capitale digne de la France., j'allais dire du monde civilisé." Il sait enfin se montrer indifférent à la critique. Traité de «démolisseur», il répond du tac au tac : «Eh bien soit, artiste démolisseur !" Schumpéterien avant l'heure, Haussmann comprenait que les grandes créations impliquent inévitablement des destructions. Les plus majestueuses avenues de Paris lui rendent justice.

(1) «Haussmann - La gloire du second Empire», par Jean des Cars, Editions Perrin, mai 2008, 358 p.