

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

Territoires et entreprises : faits pour gagner ensemble !

L'avenir sera urbain ! Parmi les mutations qui transforment notre monde, l'essor des métropoles est l'un des plus frappants. Dans le dernier numéro de *Constructif*, la revue d'idées de la Fédération française du bâtiment, le géographe Michel Lussault dresse ce constat sans appel : "L'urbain métropolisé est en voie de généralisation. Les espaces urbanisés deviennent tout à la fois l'habitat du plus grand nombre d'humains et la sphère sociale et politique au sein de laquelle il nous faudra apprendre à saisir les évolutions et à réguler les problèmes (1)." C'est là une évolution qui concerne au premier chef les entreprises.

POUR UN PACTE GAGNANT-GAGNANT

Dans le processus de mondialisation, villes et entreprises constituent en effet le binôme gagnant. Comme l'écrit Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon et président du Grand Lyon, "jusqu'aux Trente Glorieuses, on a assisté à l'avènement de l'État-nation. Puis, l'émergence de nouvelles technologies et l'accélération des échanges ont conduit au développement d'un phénomène de mondialisation entraînant l'affaiblissement des États au profit des villes. Aujourd'hui, la planète est en voie de réorganisation autour de nœuds métropolitains gigantesques" (2). C'est là, au sein des métropoles et des territoires qui leur sont associés, que se jouera la partie. Pour la gagner il s'agit de renouveler le pacte qui unit les villes et les entreprises.

Comme l'explique Pierre Veltz, délégué ministériel pour le cluster de Saclay, "les

villes ont besoin d'attirer les entreprises, certes, mais de plus en plus les entreprises ont besoin des villes" (3). Pour ce spécialiste de l'aménagement du territoire, cette dépendance réciproque croissante s'explique par l'émergence d'une économie de la connaissance dans laquelle "il est désormais plus important de savoir attirer et retenir les talents". Et il met en garde : "À court terme, les salariés suivront les entreprises dans leur choix de localisation ; mais à moyen terme, ce sont les entreprises qui suivront les choix de vie et donc de résidence de leurs collaborateurs."

MOBILISER TOUTES LES FORCES VIVES

Dans la compétition mondiale, entreprises, métropoles et territoires doivent donc agir de concert pour assurer leur attractivité commune, sans oublier de recueillir l'aval de la population. Car, au final, c'est bien elle l'arbitre ultime. En effet, dans le monde ouvert et fluide qui est le nôtre, les projets de transformation réussis sont ceux qui bénéficient de l'assentiment et même de la participation de toutes les forces vives concernées. Pour les entreprises comme pour les territoires, changement et développement riment avec engagement !

Alter&Go Conseil

(1) "L'urbain métropolisé en voie de généralisation", par Michel Lussault, *Constructif*, n°26, juin 2010. (2) "Associer les métropoles", par Gérard Collomb, *Constructif*, n°26, op. cit. (3) "Quel avenir pour les métropoles", par Pierre Veltz, *Constructif*, n°26, op. cit.

■ vu d'ailleurs

Les villes se sont toujours transformées ! C'est l'un des enseignements à retirer des 26 portraits de "faiseurs de villes" publiés sous l'égide de Thierry Paquot, éditeur de la revue *Urbanisme*. Les professionnels présentés en sont bien conscients. Ainsi, pour l'architecte Gaston Bardet (1907-1989), "la vie d'une cité est une création continue, échappant au déterminisme. C'est dans le temps qu'il faut placer la ville et, par suite, sous l'angle du changement incessant qu'il faut la considérer."

Les pionniers de l'urbanisme sont mus par un fort élan réformateur, proclamant, comme l'architecte anglais Patrick Abercrombie (1879-1957) que "dans la vie, il y a ceux qui, instinctivement s'attachent

à façonner leur environnement et ceux qui se contentent d'accepter l'état actuel des choses".

Toutefois, ce volontarisme est fortement teinté de réalisme. Le même Abercrombie propose, dès 1920, de créer des *civic societies*, "chargées d'associer toutes les composantes de la population aux projets de rénovation urbaine". Un même souci est manifesté de ce côté-ci de la Manche par Donat Alfred Agache. Dans un traité publié en 1917 pour aider les municipalités à reconstruire les villes détruites par la guerre, l'architecte français suggère "la constitution de commissions d'études municipales où toutes les compétences locales travailleraient de concert avec l'urbaniste". Dès l'origine, ces pionniers comprennent donc qu'il ne saurait y avoir de transformation urbaine sans participation du plus grand nombre.

(1) "Les faiseurs de ville : 1850-1950", sous la direction de Thierry Paquot, Infolio Éditions, mai 2010, 510 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Le travail, cure de jouvence. “Le travail est ma vie. J’ai toujours été très actif et, heureusement, j’ai une bonne santé. Je continue à m’intéresser au monde qui m’entoure, à m’y impliquer et à garder l’envie d’entreprendre. Je ne connais pas l’ennui, je suis curieux de nature et je ne cesse de m’informer. Le dynamisme de mes collaborateurs m’oblige à garder l’esprit ouvert et critique. C’est une vraie gymnastique des neurones qui me contraint à rester en bonne forme [...]. Voilà plus de soixante ans que je me lève à l’aurore, ce qui me permet de faire face à un agenda bien chargé. Je me rends compte que je suis un boulimique de travail. Ce régime ne m’a pas trop mal réussi jusqu’à présent, apparemment. Pourquoi changerais-je mon fusil d’épaule ?” Albert Frère, 84 ans, financier, *Challenges*, 17/06/10.

...

La force des valeurs. “Je ne serais pas arrivée là si je n’avais pas bénéficié d’un environnement familial absolument exceptionnel. Des parents sportifs, battants et vraiment originaux, qui m’ont transmis des valeurs que je juge fondamentales : sobriété, humilité, charité, respect de l’autre.” Jeannie Longo, championne cycliste, *Le Monde magazine*, 03/07/10.

“L’engagement naît notamment de la reconnaissance du travail accompli. Cette mission incombe au manager direct et nécessite du temps : il faut apprendre à connaître les collaborateurs, être à leur écoute, les appuyer le cas échéant”

Aine O’Donnell,
directrice d’études
chez *Entreprise & Personnel*,
Enjeux Les Echos, juin 2010.

Donner du sens

■ anticiper

Innovation : les chercheurs ne suffisent pas. Il faut aussi des managers !

“Un monde nouveau se prépare ; il est en marche et ceux qui ne sauront pas s’y préparer, et, mieux encore, en être les acteurs, ceux qui refuseront les profonds changements en cours, ceux-là régresseront voire disparaîtront.” Tel est le constat abrupt

dressé par un récent rapport sur la “créativité et l’innovation dans les territoires” réalisé sous la direction de Michel Godet, professeur au CNAM (1).

Pour les auteurs, il est donc temps de réagir vigoureusement. Comment ? En faisant le choix de “l’innovation tous azimuts”. Il ne s’agit pas d’un simple slogan, mais d’une authentique préconisation. Les auteurs estiment en effet que nous focalisons trop notre attention sur la haute technologie et la recherche fondamentale. “La technologie c’est important mais ce n’est pas l’essentiel. Il faut sortir du modèle classique de l’innovation, trop centrée sur la technologie et surtout le high-tech, alors qu’il est admis que seules 20 % des innovations sont de source technique et 80% de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière”, écrivent-ils.

Ils insistent sur les bénéfices qui peuvent résulter de l’innovation managériale, en soulignant que “la London Business School a créé, il y a quatre ans, le Management Innovation Lab” pour

montrer qu’il est possible de refonder les relations sociales dans l’entreprise par des innovations organisationnelles”. Mais bien entendu, on peut en dire autant des organisations du secteur public qui, lorsqu’elles font le choix du changement,

améliorent considérablement leur fonctionnement.

Dans le même ordre d’idée, ils soulignent que l’innovation ne naît pas toujours entre les murs des labos de recherche, loin de là ! “Dans les entreprises, écrivent-ils, la moitié des innovations sont suggérées ou imposées par les clients et les fournisseurs et un quart sont initiées par des opérationnels : commerciaux, producteurs, services après-vente... qui n’ont rien à voir avec les bureaux de R&D.”

Le rapport rappelle aussi que “la transformation de l’invention en sa mise en œuvre concrète sur le marché est un processus complexe qui impose de compléter les percées technologiques par des mesures organisationnelles et sociales demandant souvent beaucoup d’imagination et de savoir-faire”. Une façon de rappeler que, pour gagner la bataille de l’innovation, il ne faut pas seulement des chercheurs de qualité. Il faut aussi des entrepreneurs et des managers capables de mettre en œuvre les changements avec talent, enthousiasme et détermination.

“Seules 20 % des innovations sont de source technique et 80% de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière.”

(1), “Créativité et innovation dans les territoires”, rapport réalisé conjointement par le Conseil d’analyse économique, la Datar et l’Académie des technologies, sous la direction de Michel Godet, 17 mai 2010, téléchargeable librement à l’adresse suivante : www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/CAE091_creativite_territoires.pdf.

■ apprendre

Face aux difficultés, les salariés répondent par le changement

Qui a dit que les cadres et salariés français étaient tétanisés par la crise ? Selon plusieurs récentes enquêtes d’opinion, il semble au contraire que leur goût pour le changement croît à mesure que la crise perdure. Selon une étude réalisée par TNS-Sofres pour le compte du Conseil d’orientation pour

l’emploi, (COE) “l’impact de la crise sur les salariés a été à la fois très large et très profond” (1). Qu’on en juge ! Quelque 65 % des personnes interrogées citent une dégradation des conditions de travail. Près d’une sur deux évoque celle de l’ambiance et presque autant constatent une démotivation des collègues. Si l’on ajoute à cela le sentiment, partagé par 59 % des sondés, d’une perte de rémunération, on comprend que le moral ne soit pas au plus haut.

Toutefois, contrairement à ce que l’on pouvait croire, cette situation ne débouche nullement

sur des attitudes conservatrices ou immobilistes. Si pessimistes soient-ils, les salariés n’en manifestent pas moins “une forte appétence pour le changement”, souligne Marie-Claire Carrère-Gée, présidente du COE (2). Comme le soulignent *Les Échos*, “une majorité envisage de changer d’emploi, de poste ou de fonction dans les cinq prochaines années. La proportion atteint les deux tiers chez les moins de 30 ans et les diplômés de l’enseignement supérieur” (3).

Autant dire que, pour conserver leurs meilleurs éléments, les entreprises ont tout intérêt à devancer ces désirs de changement. Car, face à la crise, les salariés exigent des perspectives !

“Une majorité de salariés envisage de changer d’emploi, de poste ou de fonction sous cinq ans.”

(1) “L’emploi par delà la crise”, sondage réalisé par TNS-Sofres pour le compte du Conseil d’orientation pour l’emploi, consultable sur le site de celui-ci : www.coe.gouv.fr. (2), (3) *Les Échos*, 21/06/10.

■ diriger

Management : vive les rapports humains directs !

Dans les bureaux et les ateliers, le climat n'est pas bon. Certes, les cas de révolte ouverte restent rares. Mais, comme le souligne un récent dossier du magazine *Enjeux-Les Échos*, "les entreprises sont moins menacées par les éruptions de colère, spectaculaires mais ultra-minoritaires, que par le désengagement des salariés (1)."

Le diagnostic est confirmé par un récent sondage réalisé par BVA dans le cadre de L'Observatoire du travail (2). Certes, 71 % des 1000 salariés interrogés se déclarent fiers de travailler pour leur employeur et 75 % affirment même prendre du plaisir dans leur travail. Toutefois, ces bons résultats doivent être sérieusement relativisés. En effet, simultanément, une proportion croissante de salariés indiquent avoir une mauvaise perception de leurs dirigeants (39 %) et seuls 52 % se disent satisfaits de la reconnaissance de son travail par la hiérarchie. Signe que les salariés se sentent isolés face aux turbulences engendrées par la crise, seuls 61 % s'estiment soutenus en cas de difficultés.

Le tableau est donc celui d'une fracture de plus en plus profonde avec la direction, notamment de la part des cadres. Comment l'expliquer ? Certains experts évoquent les ravages provoqués par une conception comp-

table de l'entreprise qui a peu à peu déshumanisé le management. "Les responsables d'équipe n'ont pas été épargnés par les excès des cost killers, rapporte le mensuel *Enjeux-Les Échos*, Le nombre moyen de salariés à superviser (tout en continuant à produire) n'a cessé d'augmenter. Ils doivent assumer de plus en plus de tâches logistiques, du fait de la suppression de nombreux postes d'assistante. Sans parler des exigences croissantes de reporting qui achèvent de plomber leur emploi du temps. Du coup, l'animation de l'équipe se retrouve sacrifiée."

Directeur adjoint de BVA, Gaël Sliman fait un diagnostic proche : "Au lieu d'avoir un continuum qui va de l'ouvrier à la direction, avec une proximité croissante à mesure que l'on monte dans l'organigramme, on a aujourd'hui de plus en plus d'un côté les dirigeants et de l'autre le reste de l'entreprise (3)."

Dès lors, la solution s'impose d'elle-même. Il s'agit, lorsque l'on en a la possibilité, de redonner toute sa place à l'encadrement à commencer par les managers de proximité. En effet, l'entreprise ne peut se résumer à une succession de process, si bien conçus soient-ils. Ce qui fait sa souplesse et son dynamisme c'est bien plutôt la qualité des relations humaines directes nouées entre ses membres.

(1) "Motivation des salariés : comment ranimer la flamme", *Enjeux-Les Échos*, juin 2010. (2) "Le sens du travail", étude réalisée par BVA dans le cadre de L'Observatoire du travail, juin 2010. (3) *L'Express-Réussir*, 16 juin 2010.

■ décider

Le changement : une gymnastique salubre pour l'entreprise ?

"Personne ne conteste que les entreprises doivent faire des changements organisationnels quand l'environnement des affaires les exige. Mais l'idée qu'elles puissent décider de changer spontanément, pour leur propre bien provoque le scepticisme", remarquent Freek Vermeulen, Phanish Purnam et Ranjay Gulati dans une étude publiée par la *Harvard Business Review* (1). De fait, pourquoi s'imposer cette épreuve, si l'on n'y est pas contraint ?

Pour ces professeurs exerçant à la London Business School et à Harvard le changement s'apparente pourtant à une gymnastique salutaire. En effet, "une entreprise apparemment en bonne santé, peut être plus vulnérable qu'on ne le croit en raison de l'accumulation de cholestérol

organisationnel." Sous ce terme médical, ils désignent notamment "la formation de silo, l'enlèvement dans la routine et l'émergence de baronnies".

Autant de phénomènes qui, peu à peu, étouffent progressivement l'esprit d'initiative, le goût du challenge et l'agilité de l'organisation. Et que l'on peut, à leurs yeux, combattre grâce à la mise en œuvre régulière de légères modifications dans l'organisation. Car l'un des bénéfices majeurs de la démarche est d'épargner à l'entreprise les changements radicaux qui seuls pourraient la sauver ultérieurement. Autrement dit, il s'agit, pour l'entreprise, de pratiquer une saine gymnastique quotidienne pour éviter le traumatisme d'une intervention au bistouri.

(1) "Change for Change's Sake", *Harvard Business Review*, juin 2010.

LU POUR VOUS

• *Nous sommes victimes d'une crise de la patience. Les images, les discours, les événements qui déferlent, ce trop-plein de réalité nous assiège et nous empêche de réfléchir sur ce qui se passe réellement. Comprendre les choses, acquérir des savoirs, exige d'une part du temps, d'autre part une concentration permanente. [...] Oui, nous manquons de perspective mais aussi et surtout de prospective. Le court-termisme n'est peut-être que la conséquence de notre incapacité à configurer notre avenir."*

Etienne Klein, physicien, directeur du laboratoire de recherche sur les sciences de la matière du CEA, Madame Figaro, 03/07/10.

...

• *La qualité de la relation managériale, l'attention portée à l'autre permet la plupart du temps de résoudre bien des problèmes. [...] Je voudrais aussi rappeler que s'il faut combattre à tout prix la souffrance au travail, pour autant, il faut avoir le courage d'assumer que la vie professionnelle sera toujours un lieu de contraintes [...]. L'entreprise est soumise à de très fortes pressions extérieures et il est illusoire de croire qu'elle peut être compétitive sans en répercuter une partie en interne. Ce n'est d'ailleurs pas nécessairement négatif. Ces mêmes contraintes nous poussent à nous adapter, à progresser collectivement et individuellement ; elles nous aident à garder de la souplesse.*

Stéphane Richard, DG de France Télécom-Orange, Libération, 17/06/10.

63 %

C'est, selon un récent sondage, la proportion de Français qui jugent "inévitables de réduire les dépenses publiques". Preuve que les crises peuvent déboucher sur des consensus salvateurs en faveur du changement, les sympathisants de gauche et de droite se retrouvent (respectivement à 62 et 65 %) dans cette mesure.

Sources : "Baromètre TNS-Sofres du moral économique des Français" du 13 juillet 2010, consultable sur : www.tns-sofres.com.

Le télétravail en France Les salariés sont prêts !

par Pierre Morel à l'Huissier et Nicole Turbé-Suetens, Editions Pearson Education, mai 2010, 156 p., 20 €.

"Gain de temps, économie d'espace et de transports, meilleure conciliation entre vies professionnelles..." Le télétravail séduit un nombre croissant d'entreprises et de salariés. Toutefois, il comporte aussi des risques qu'il faut savoir prendre en compte dans le management, comme, par exemple, le sentiment d'isolement des salariés ou la dilution progressive du sentiment d'appartenance et de la culture d'entreprise.

L'intégration des nouveaux collaborateurs

par Delphine Lacaze et Serge Perrot, Editions Dunod, mai 2010, 200 p., 25 €.

La principale richesse de l'entreprise est son capital humain. De l'insertion des jeunes peu qualifiés à la fidélisation des hauts potentiels, l'intégration réussie des nouveaux collaborateurs est donc un enjeu crucial pour les entreprises. Il rappelle aussi que le bon fonctionnement d'une entreprise ne repose pas seulement sur les process et les organigrammes. Il faut y ajouter la capacité à favoriser les relations humaines harmonieuses qui soudent les véritables communautés, fussent-elles de travail.

Et l'Homme créa la vie La folle aventure des architectes et des bricoleurs du vivant

par Joël de Rosnay en collaboration avec Fabrice Papillon, Editions Les liens qui libèrent, mai 2010, 304 p., 20,50 €.

"L'Homme va-t-il, pour la première fois, prendre la main sur l'évolution et l'équilibre naturel des espèces vivantes ?" Pour répondre à cette question de plus en plus pressante, Joël de Rosnay, ancien enseignant au Massachusetts Institute of Technology (MIT) explore les potentialités inouïes offertes par le développement de la biologie de synthèse et des réseaux et systèmes informatiques qui augmentent les capacités humaines tant individuelles que collectives. De la sorte, sans éluder les risques qu'elles induisent il brosse la fresque des extraordinaires mutations qui affecteront, avec plus ou moins d'intensité nos façons d'échanger, de réfléchir, de travailler et tout simplement de vivre.

■ s'engager

Ernest Mattern : il fit de l'automobile une industrie

"Vous n'avez pas d'automobile sans innovation. Pour exister aujourd'hui, il faut avoir été pionnier et continuer de l'être. [...] Si les grands constructeurs français d'aujourd'hui sont plus que centenaies, c'est parce qu'ils ont réussi à traverser des crises et s'adapter à des changements à la fois techniques, sociaux, économiques et politiques", écrit l'historien Jean-Louis Loubet dans un récent dossier de la revue *Histoire d'entreprises*, consacré aux "pionniers de l'automobile" (1).

Or cette course à l'innovation ne concerne pas seulement le produit, mais aussi la façon de le réaliser. Pour rester dans le coup, il faut améliorer sans cesse l'organisation. C'est à cette tâche qu'excella Ernest Mattern qui, à l'aube du taylorisme, permit à Peugeot d'entrer dans l'ère de la production en série. Lorsque ce jeune ingénieur frais émoulu des Arts et Métiers entre chez Peugeot en 1906, tout reste à faire de ce point de vue. À cette époque l'automobile est encore un produit de luxe fabriqué à l'unité ou presque. Les mesures prises par Mattern visent à rationaliser la production de façon à transformer ces

ateliers en véritables usines. Ses préconisations dépassent le seul cadre technique. Ainsi, "dès son arrivée à l'usine de Lille, Mattern remplace le salaire à la journée par le salaire à la tâche, fixant lui-même le prix, qu'il négocie avec les ouvriers." Cette négociation est capitale. Car Mattern comprend qu'aucune transformation ne peut aboutir contre la volonté des salariés concernés. Au lieu de s'enfermer dans son bureau, il s'engage

"Diriger une usine de son bureau, grâce à une organisation soi-disant impeccable est la plus sinistre farce qu'on ait inventée."

donc physiquement, arpenter sans cesse ateliers et magasins à la rencontre de la base.

"Diriger une usine de son bureau, grâce à une organisation soi-disant impeccable est la plus sinistre farce qu'on ait inventée pour justifier le placement d'ingénieurs qui ont peur de compléter le savoir théorique par la pratique nécessaire de l'atelier et la fréquentation des ouvriers", écrit-il dans son autobiographie (2). Ingénieur certes mais pas technocrate pour autant, Ernest Mattern avait compris précocement que le succès des transformations passe aussi par l'adhésion des hommes et des femmes de l'entreprise. Bien sûr, la leçon vaut encore aujourd'hui.

(1) "Les pionniers de l'automobile", *Histoire d'entreprises*, n°8, mai 2010. (2) "Exemple vécu de la formation d'un ingénieur d'usine", par Ernest Mattern, autobiographie professionnelle publiée dans *Documents pour l'histoire des techniques*, n°15, 1^{er} semestre 2008.

■ Motiver

Une passion humaine : le désir de changer

"Peut-on changer de vie ?", s'interroge la dernière édition de *Philosophie Magazine* (1). Gageons que l'immense majorité des lecteurs espère une réponse positive à cette question. Car le désir de changer radicalement de trajectoire est bel et bien une passion humaine. On la croit contemporaine, elle est en réalité une affirmation intemporelle de notre goût pour la liberté.

"Celui qui change de vie veut devenir l'auteur et le créateur de ses jours. Il souscrit à une 'esthétique de l'existence', ce que Foucault appelle encore une 'bio-esthétique'", explique Alexandre Lacroix. Ce refus du déterminisme, cette volonté de reprendre le contrôle de son existence a pris différents visages au cours des siècles. "Dans l'Antiquité, poursuit-il,

elle s'incarne dans la figure du sage, à l'âge médiéval, dans celle du saint ; dans la modernité, elle est l'apanage de l'artiste, ou encore du militant et du révolutionnaire."

"Celui qui change de vie veut devenir l'auteur et le créateur de ses jours. Il souscrit donc à une esthétique de l'existence".

Et aujourd'hui ? Notre époque étant celle du primat de l'économie, le changement s'incarne de façon privilégiée dans les inflexions, parfois radicales, que nous imposons à nos carrières. Changer de poste, de fonction, d'employeur ou, plus radicalement encore, devenir entrepreneur, telles sont les voies contemporaines de l'affirmation de soi. En les empruntant, nous prenons certes en compte des motifs rationnels. Mais plus fondamentalement, nous obéissons peut-être à cet irrésistible désir d'affirmer souverainement cette liberté qui fait de nous des hommes.

(1) *Philosophie Magazine*, n°41, juillet-août 2010.