

LA REMISE DU PRIX  
DU LIVRE RH SCIENCES - PO/  
SYNTEC RECRUTEMENT  
AURA LIEU LE 6 FÉVRIER.  
POUR LA TROISIÈME ÉDITION  
DE CE TROPHÉE DÉCERNÉ  
EN PARTENARIAT  
AVEC « LE MONDE »,  
CINQ OUVRAGES RESTENT  
EN LICE SUR LA QUARANTAINE  
QUI AVAIENT ÉTÉ  
SÉLECTIONNÉS AU DÉPART

## Des sociologues pour éclairer les dirigeants

► **LE SOCIO-MANAGER**  
**Sociologies pour une pratique**  
**managériale**, de Valérie Boussard,  
Sylvie Craipeau, Eric Drais,  
Olivier Guillaume, Jean-Luc Metzger.  
Ed. Dunod, 2002, 378 p., 30 €.

« Ce ne sont pas moins de cinq sociologues qui se sont réunis pour écrire cet ouvrage destiné aux managers soucieux de comprendre les dimensions sociales et organisationnelles de leurs activités. »

Car même si le but d'une entreprise est de nature économique, pour atteindre cet objectif il faut composer avec le facteur humain, puisque ce sont des hommes et des femmes qui y travaillent. En réduisant leur place et la part de leurs initiatives dans le processus de production, le chantre de l'organisation scientifi-

que du travail, Frederick Taylor, pensait avoir trouvé la formule magique pour arriver à minimiser ce qu'il considérait comme la source principale d'inconvénients.

La démarche a montré ses limites. L'entreprise est un corps social où la nature des relations entre les individus permet de faire d'une décision un succès ou un échec.

Face à des situations de changements de plus en plus fréquentes dans les entreprises, le manager ne peut donc plus seulement s'appuyer sur ses compétences techniques pour asseoir son autorité ou son pouvoir. Il doit, aussi, posséder d'autres clés pour comprendre la complexité des situations et les réactions face à ses décisions. C'est dans ce dessein que les auteurs ont reconstitué douze situations professionnelles courantes pour les cadres et managers, par exemple gérer et animer des équipes, éviter

un conflit social, réussir une fusion entre deux entités.

Chaque chapitre du livre est constitué d'un cas qui pose des questions : comment expliquer ce qui est présenté ? D'où proviennent les difficultés des protagonistes ? Plutôt que de fournir des solutions sur mesure, les auteurs passent en revue les différentes théories de la sociologie du travail et des organisations qui permettent de décoder ces situations.

Pour autant, le livre ne donne pas de recettes. Il ne dit pas « Formez le personnel à l'esprit d'équipe » ; il permet, comme le souligne Norbert Alter, professeur de sociologie à l'université Paris-IX-

Dauphine, dans la postface de l'ouvrage, « de comprendre que l'esprit d'équipe est le résultat des rapports sociaux, qu'il s'agit de former autrement si l'on veut faire de l'entreprise un univers collectif ». Il ne dit pas comment « accompagner le changement », « il explique que le changement suppose, pour être effectif et efficace, d'être accepté, intégré et toujours un peu perverti par ceux qui en sont l'objet ».

Les managers qui devraient ressortir « éclairés » à la lecture de cet ouvrage devront ensuite faire la preuve sur le terrain qu'ils ont entendu ces précieux conseils.

Catherine Rollot



## La quête d'un détective du sens

► **COMBAT CONTRE L'IRRATIONALITÉ**  
**DES MANAGERS**, de Manfred  
F. R. Kets de Vries. Editions  
d'organisation, 2002, 284 p., 27 €.

Manfred F. R. Kets de Vries continue inlassablement sa quête : celle du sens. Economiste, diplômé de l'université d'Amsterdam et de Harvard, il est membre de la société psychanalytique canadienne. Disciple d'Abraham Zaleznik, l'un des grands théoriciens du leadership, il persiste, au long de ses nombreux ouvrages, à appliquer la grille de lecture freudienne au monde de l'entreprise, et en particulier – hommes-clés de l'organisation – à ses dirigeants.

*Combat contre l'irrationalité des managers* est une pierre supplémentaire dans ce jardin de l'inconscient. Ceux qui connaissent déjà l'auteur, à travers ses livres – notamment *L'Entreprise névrosée* ou *Profession leader* – n'apprendront pas grand-chose de nouveau. Les autres ne pourront que se féliciter de cette découverte. Aucune difficulté à se plonger dans l'ouvrage. L'auteur évite le jargon, se montre un parfait pédagogue – les conférences, les articles et les cours qu'il donne à l'Insead l'aident manifestement à roder son discours – et appuie son raisonnement par la présentation d'études de cas de dirigeants dont il a pu être le « coach », voire l'analyste. Le psychologue de nationalité néerlandaise est aussi consul-

tant en management des ressources humaines dans de nombreux groupes internationaux. Bref, il ne manque pas de matière.

Dès l'introduction, Manfred Kets de Vries donne le fil rouge qui va guider ses lecteurs : « Quand j'étudie le comportement des individus dans le contexte de l'entreprise, c'est-à-dire que je cherche à décoder les scénarios concernés, j'applique des concepts issus du paradigme clinique qui interdit de se fier à ce qui est directement observable. »

Trois points sont fondamentaux. Primo, indique le praticien, « tout comportement si bizarre soit-il, s'explique ». On ne peut, précise-t-il, réaliser une véritable déconstruction que si l'on possède un regard suffisamment pénétrant pour tenir bon face aux facteurs qui entretiennent la dispersion et la confusion : résistances, habitudes, mécanismes de défense, etc. Secondo : « Il existe des aspects du caractère de chacun qui se situent au-delà de sa perception consciente. » Les dirigeants qui pourraient donc imaginer être les maîtres absolus de leurs pensées et de leurs actes devraient peut-être s'interroger sur les ressorts de leur « théâtre interne », concept développé par une consœur freudienne de Manfred Kets de Vries, Joyce McDou-

gall. Enfin, « chacun est le produit de son passé » et, qu'un cadre supérieur le veuille ou non, « il y a une continuité entre ses comportements d'hier et d'aujourd'hui ».

Ces rappels donnés, l'auteur peut faire part, au fil des chapitres, des structures de personnalité qu'il a pu identifier chez les nombreux patrons – toujours des MM. X... évidemment – qu'il a rencontrés, entre les « hypomaniaques », fougues, sûrs d'eux mais totalement imprévisibles, les « alexithymiques », qui ne montrent aucune émotion et se réfugient dans l'opérateur. Ces derniers, visiblement de plus en plus nombreux, parlent le « langage des organes (directions, départements, comités de direction, etc. »

Même si le livre est sorti en février 2002, le chapitre intitulé « Dégraisser sans régresser » est à recommander en urgence à tous les dirigeants qui voient – et ils semblent encore très nombreux aujourd'hui – dans les plans sociaux une solution miracle. Sont-ils vraiment sûrs de renforcer leur organisation ? Poser la question, ce serait commencer à douter. Un premier pas qui ne pourrait que réjouir Kets de Vries.

Marie-Béatrice Baudet



► **UNE ANTHROPOLOGIE**  
**DES MANAGERS**, de Nicolas Flamant.  
Ed. PUF, coll. « Sciences sociales  
et sociétés », 2002, 217 p., 21,50 €.

Les cadres supérieurs sont d'excellents sujets d'observation. Nicolas Flamant, chercheur au Centre d'anthropologie des mondes contemporains à l'École des hautes études en sciences sociales (Ehess) et directeur d'études à l'Entreprise & Personnel, ne s'y est pas trompé. En décidant de choisir comme champ d'étude les membres du comité de direction d'une grande entreprise, l'anthropologue parvient à y décrypter la construction ou du moins... une certaine comédie du pouvoir.

Les enquêtes présentées dans l'ouvrage portent sur les cadres supérieurs et les directeurs de la Société Défense Espace (SDE), pseudonyme choisi par Nicolas Flamant. Il s'agit d'une strate réduite de salariés qui se distingue des autres par l'appartenance de ses membres aux comités de direction. Or il ne s'y passe rien, ou plutôt il ne s'y passe pas ce que l'on croit. L'évidence voudrait que les participants dirigent, négocient, prennent des décisions. Naïveté des néophytes du management ! L'auteur montre de façon implacable que l'enjeu des comités de direction n'est pas tant de prendre des décisions que d'y siéger, c'est-à-dire d'être dans la sphère de décisions qui sont presque toujours prises ailleurs.

Les protagonistes en sont conscients, mais maintiennent le

paradoxe entre la nécessité d'y être et le fait qu'il ne s'y passe rien. Chacun des comités de direction étudiés traite de façon différente cette contradiction. Dans la division Sud, note l'auteur, celle-ci « est exploitée et instrumentalisée par le directeur de division pour contrôler et neutraliser les conflits internes ». Jacques Berthelot, ingénieur polytechnicien, chef de la division Sud, « évacue le pouvoir, à travers ses symboles et ses marques de reconnaissance en commençant par s'en démunir lui-même. Du même coup, il évacue les enjeux et les intérêts pour lesquels les uns et les autres s'affrontent ».

« Contre-modèle de commandement », M. Berthelot vit dans la peur de la direction générale, et ses propos comme ses attitudes en font un modèle de chef malgré lui. Sa raison d'être et celle des comités de direction qu'il préside sont de servir de « boîte à lettres » de l'entreprise.

Dans la division Nord, la contradiction alimente une dynamique de cohésion interne. Les membres du comité de direction affichent une certaine défiance vis-à-vis de la direction générale et font ardemment la promotion de l'unité de la division face à l'extérieur. Le déroulement des réunions dans un apparent désordre, l'attitude du chef de

direction Nord, Jean Joliot, dont la façon de rappeler à l'ordre les participants se limite presque exclusivement au tapotement de son stylo sur la table, le registre très affectif des échanges, mais aussi le choix du lieu de réunion ou encore des déjeuners sont scrupuleusement observés et analysés. La division Nord se veut et se voit rebelle, « il y souffle un esprit soixante-huitard », affirme son chef, mais l'illusion communautaire est vite balayée par la prépondérance de titres et des écoles d'origine.

Le récit de Nicolas Flamant est d'autant plus passionnant et vivant qu'il déborde aussi le cadre clos de ces réunions. L'évolution des organisations, des méthodes de gestion et de production ainsi que des acteurs, à travers leurs parcours scolaires et professionnels est présente. De même, lorsque cela a été possible, les relations entre ce qui se passe au comité de

direction et à l'extérieur apportent un éclairage supplémentaire.

L'auteur termine en étudiant la façon dont les membres du comité de direction s'approprient les théories managériales. D'aucuns jugeront ces pages inutiles dans un ouvrage où la peinture au couteau du pouvoir suffit déjà à en justifier l'intérêt.

C. Ro.



## Vade-mecum à l'attention de DRH piqués d'informatique

► **DÉVENIR E-DRH**  
de François Silva.  
Ed. Liaisons, 2001, 167 p., 20 €.

Avec l'utilisation de logiciels dédiés à la paie dès les années 1970, la gestion des ressources humaines (GRH) est, sans doute, une des fonctions de l'entreprise qui s'est le plus tôt informatisée. Mais, en revanche, la GRH est l'une des dernières à être entrée dans une démarche globale en matière de système d'information. On est donc aujourd'hui encore loin de disposer, dans beaucoup d'entreprises, d'un outil informatique commun permettant de partager chiffres et informations utiles au recrutement, à la formation, à la gestion et enfin à la paie des salariés.

C'est pour voir disparaître cette « Babel informatique » que l'auteur, sociologue de formation, aujourd'hui professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et consultant en système d'information, s'est attelé, au long de son livre, à donner des pistes d'action et de réflexion aux directeurs de ressources humaines soucieux de comprendre et de se

préparer aux évolutions de leur métier.

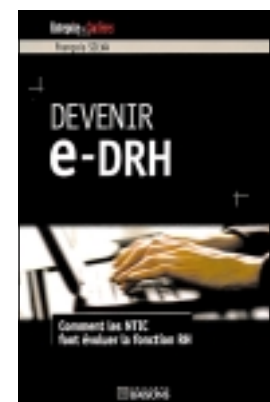
De manière très claire, il balaie dans les premiers chapitres les grandes phases de développement de l'informatique et les transformations majeures qui sont intervenues dans l'organisation des entreprises. Il s'attache, ensuite, à entrer dans le vif de son sujet en récapitulant les principales étapes de la rencontre entre informatique et ressources humaines et ses conséquences.

En termes de gains de productivité d'abord. Un chiffre cité par François Silva permet de situer le chemin parcouru : une personne chargée de la paie peut suivre aujourd'hui en moyenne 120 salariés, de l'établissement du salaire aux différents traitements liés aux prélèvements sociaux. S'il n'y avait pas eu d'informatisation, cette moyenne avoisinerait seulement 25 personnes. Mais au-delà d'avantages purement économiques,

l'auteur reconnaît que la e-DRH va entraîner une diminution des effectifs de la fonction RH, principalement dans ses emplois les plus administratifs. La mise en place de tels outils devrait permettre, à terme, un redéploiement vers des activités de conseil et d'accompagnement des salariés.

Pour illustrer son propos, l'auteur s'appuie sur l'expérience concrète des groupes Danone et Schlumberger, qui ont déployé un système d'information dédié aux ressources humaines. Tout en mettant en garde les lecteurs contre la tentation d'appliquer à leurs propres entreprises une méthode standard, le livre prend le parti de lister les obstacles à éviter et les grandes règles de mise en œuvre d'outils informatiques qui, comme le précise l'auteur, ne donneront pas leur plein effet avant plusieurs années. Le costume de e-DRH se mérite.

C. R.



## Appel au combat contre tout conformisme unificateur

► **LA RÉSISTANCE CULTURELLE**  
**Fondements, applications et implications**  
**du management interculturel**  
de Pierre Dupriez et Solange Simons.  
Deuxième édition, De Boeck,  
2002, 360 p., 48,70 €.

Philosophique et pratique : l'ouvrage est à deux facettes. L'ensemble des auteurs – belges, suisses, français, thaïlandais, colombiens – dont les contributions ont été rassemblées par deux professeurs à l'Institut catholique des hautes études commerciales (Ichech), à Bruxelles, veulent d'abord délivrer un message : attention à la standardisation des méthodes de management. Ce « conformisme unificateur », si prisé par les grands cabinets-conseils dans la mesure où il leur permet de dupliquer leurs « pratiques » dans beaucoup de capitales étrangères en réalisant des économies d'échelle, met les entreprises en danger. Les auteurs lui préfèrent le « management interculturel » qui permet de s'ouvrir à « d'autres modèles de société ». En clair, ils aimeraient poser des frontières à l'« américanisation » du monde, en prônant évidemment les nombreuses

exceptions culturelles, mais aussi managériales.

Une fois ces jalons militants posés, les auteurs rentrent dans le vif du sujet. Enfin, pas tout de suite, ils font tout de même un détour pédagogique pour rappeler quelques notions de base sur le management, les jeux du pouvoir – s'appuyant abondamment sur l'approche sociologique de Michel Crozier –, cherchant là encore à ne pas tomber dans les modes et discours lénifiants des consultants déjà mondialisés.

La deuxième partie de l'ouvrage est, enfin, consacrée aux « applications du management interculturel ». Du concret, beaucoup de concret susceptible d'intéresser des patrons de PME, des commerciaux ou des directeurs opérationnels appelés à travailler au quotidien à l'étranger. Malgré tout, on reste un peu sur sa faim, avec ce sentiment du déjà lu et du déjà entendu. Le lecteur n'échappe pas ainsi au « rituel

japonais de négociation », écrit par un universitaire colombien qui a été chercheur à l'Institut des économies en développement à Tokyo.

Si l'on s'intéresse par exemple au thème développé dans « Revendications identitaires de l'Asie et modes asiatiques de management », les deux contributeurs se lancent dans un exercice périlleux : celui de vouloir résumer en quelques pages, histoire, courants de pensée et traditions en Asie. La déception, ou plutôt la frustration, est évidemment au rendez-vous. Un regret, peut-être : au lieu de se contenter, finalement, de généralités bien senties, on aurait aimé disposer, par exemple, de

l'analyse d'une fusion entre deux groupes étrangers. Peu importe qu'elle fût un échec ou un succès, mais au moins vivre plus profondément l'alchimie du respect ou non des cultures.

M.-B. B.

