

LA REMISE DU PRIX DU LIVRE RH 2004  
SCIENCES PO - SYNTEC RECRUTEMENT

A LIEU MARDI 10 FÉVRIER.

POUR LA QUATRIÈME ÉDITION  
DE CE TROPHÉE DÉCERNÉ

EN PARTENARIAT AVEC « LE MONDE »  
ET ALAPAGE.COM, CINQ OUVRAGES

RESTAIENT EN LICE

SUR LA CINQUANTAINE  
SÉLECTIONNÉE AU DÉPART.

PRINCIPAUX CRITÈRES PRIS EN COMPTE

PAR LE JURY : L'ORIGINALITÉ ET

L'ACTUALITÉ DU SUJET AINSI

QUE LA PÉDAGOGIE MISE EN ŒUVRE

POUR LE RENDRE ACCESSIBLE À TOUS

## Derrière le rideau

► **SOCIOLOGIE DU CONSEIL EN MANAGEMENT**, de Michel Villette, Ed. La Découverte, coll. « Repères », 121 p., 7,95 €.

Un consultant de Jérusalem, appelé à l'aide par Jésus pour valider le recrutement des douze hommes que le fils de Joseph avait retenus, l'aurait alerté sur Simon-Pierre, « un instable émotionnel, en proie à des sautes d'humeur » ; sur Thomas, « qui a tendance à discuter, ce qui ne pourrait que freiner l'enthousiasme de l'équipe » et sur Mathieu « qui figure sur la liste noire de la "Commission du Grand Jérusalem pour l'honnêteté dans les affaires" », mais aurait vanté les mérites de Judas Iscariote, « capable et imaginatif, ayant un sens développé des affaires, et ne manquant pas de relations avec des personnalités haut placées ».

Michel Villette connaît parfaitement l'univers des consultants, jus- qu'aux blagues qui y circulent. Son petit livre est donc un excellent résumé – on regrette d'ailleurs qu'il en soit ainsi car beaucoup des sujets abordés auraient mérité qu'il

s'y attarde davantage – des questions qu'il faut se poser à l'égard de la profession.

Sociologue dont la plume critique a déjà écorné les poncifs du management, avec notamment *Le Manager jetable* (La Découverte, 1996), l'auteur n'est pas tendre, expliquant dès le départ que, « *comme les hommes politiques, les consultants parlent toujours de ce qu'ils promettent et rarement de ce qu'ils font* ». Pour autant son livre n'est pas à charge, il est plutôt sans complaisance.

Etude d'entretiens, de documents, de contrats... Michel Villette travaille en sociologue : « *Il ne s'agit ni de célébrer ni de critiquer, mais de comprendre comment ils font, ce qu'ils font et ce qui les pousse à agir ainsi* », explique-t-il. Au fil des pages, on découvre donc son analyse de « la relation de conseil », de « la démarche commerciale » et de l'impératif du chiffre d'affaires qui l'accompagne : « *L'exigence de court terme de réalisation des honoraires s'impose en premier et d'autant plus fortement que la conjoncture est défavorable. C'est que la main-d'œuvre est un coût fixe, tandis que la demande de conseil est volatile. Le principal risque pour le cabinet est d'avoir à*

*payer une main-d'œuvre coûteuse et inemployée.* » L'auteur regarde également de près le point de vue des clients sur les consultants. Volontiers critiques – surtout publiquement – sur les travaux de ces derniers, les dirigeants ne parviennent pas néanmoins à se passer des cabinets de renom qui leur assurent une caution professionnelle quand il s'agit de prendre des décisions importantes. Deux sujets majeurs sont lancés, mais on aurait aimé continuer à en débattre avec l'auteur, lui-même ancien consultant à Eurequip : la relation qui s'établit entre le client et son conseil, et la nécessaire confidentialité de leurs relations.

Sur le premier point, Michel Villette préfère questionner que répondre : « *Le consultant fait changer la vision, mais dans quel sens ? Qu'est-ce qui prouve que c'est utile ? S'il adopte le point de vue de son client, peut-on dire qu'il est indépendant ? De même, s'arranger pour impliquer le client dans la décision de telle sorte qu'on ne puisse apparaître comme seul responsable, est-*

*ce une démarche positive d'éducation du client ou une précaution astucieuse pour éviter les ennuis ? »* Sur le second, il fait état de la panoplie déployée par les cabinets, du plus grand au plus petit, pour éviter bouderies et conflits d'intérêt. Sans véritablement s'en satisfaire, rappelant au passage les derniers scandales dont il faudra tirer les leçons, même si on tarde à le faire.

Tous les jeunes diplômés attirés par les ors du métier auront enfin à cœur de lire la conclusion du livre : « *Peut-on être jeune et consultant ?* » Indispensable car Michel Villette soulève la question essentielle du « *risque de perte de contact avec la réalité* », plongé dans l'univers du discours emphatique du management, le vocabulaire prétentieux de la stratégie, des structures de la communication, qui tend à faire oublier qu'une entreprise ne gagne de l'argent qu'à condition de produire et de vendre, et que le reste est accessoire.

Marie-Béatrice Baudet  
(Le Monde Économie,  
21 octobre 2003.)



## Voie royale

► **TOUS « SUBLIMES », VERS UN NOUVEAU PLEIN-EMPLOI**, de Bernard Gazier, Flammarion, 384 p., 20 €.

À la fin du Second Empire, les « sublimes » furent une poignée de travailleurs émancipés qui étaient maîtres de leur mobilité et de leurs engagements. Ils n'admettaient de travailler que pour une durée qu'ils fixaient eux-mêmes et choisissaient leur patron ! Ces ouvriers qualifiés étaient, par exemple, des imprimeurs ou des mécaniciens. Leur marginalisation, liée à la mécanisation de l'industrie, fut encore plus rapide que leur apparition.

Mais Bernard Gazier, économiste du travail, met en exergue ce fait historique pour entreprendre un tour d'horizon du nouveau modèle social tel qu'il s'invente en Europe. Pour le « sublime », en effet, l'instabilité de l'emploi n'était pas un problème, mais la solution. En quelque sorte, il s'agirait de se réapproprier cette voie royale.

Au-delà de leur diversité, les pays européens ont élaboré un modèle commun qui repose sur la social-démocratie et l'Etat-provi-

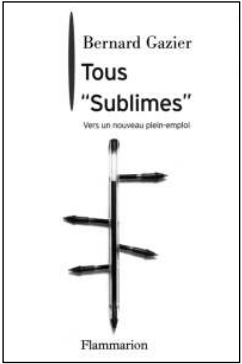
dence, mais ce dernier est désormais battu en brèche, tant par le ralentissement de la croissance que par la persistance d'un fort taux de chômage. Dans les années 1990, seul Anthony Giddens, inspirateur de la troisième voie britannique, qui propose, par le passage de la « protection passive » à la « sécurité active », de mieux armer les individus pour leur permettre de faire face au marché, a cherché à dépasser les contradictions du modèle européen. Mais sa voie tolère un niveau élevé d'inégalité.

Bernard Gazier partage les diagnostics de la tête chercheuse de Tony Blair, mais pas ses solutions. A partir d'une étude menée en Europe sur les marchés transitionnels de l'emploi, il esquisse des pistes pour remédier à l'état transitoire que doit être le chômage. Dans un monde où l'équilibre du travailleur est forcé dynamiquement, il s'agit d'éviter les transitions critiques et de développer celles qui favorisent l'autonomie et la carrière des travailleurs.

Or il existe, dans plusieurs pays européens, une palette d'expériences qui sont autant d'éléments qui plaident en faveur de la non-résignation au chômage, voire de la tentation du plein-emploi. Bernard Gazier montre un tropisme certain pour le modèle danois, et notamment pour son système de rotation des emplois qui existe depuis 1996 et qui fait qu'en permanence 15 % de la population active transite par un programme de formation ou de congé. Mais sont aussi passées en revue les fondations de travail autrichiennes ou les 30 heures flottantes néerlandaises...

Bref, les idées ne manquent pas, et il serait urgent de les appliquer, car les temps sont devenus très durs pour les non-qualifiés. En particulier en France, où au modèle dit de « la file d'attente » s'est substitué celui de « la partition », où les ponts sont rompus entre emplois précaires et temporaires et emplois permanents et stables.

Alain Beuve-Méry  
(Le Monde Économie,  
25 février 2003.)



► **TOUS MANAGERS DU SAVOIR**, de Jean-François Ballay, Ed. d'Organisation, 2003, 456 p., 29 €.

La cause serait entendue : après sa phase marchande et sa phase industrielle, le capitalisme aurait donc atteint sa phase « informationnelle » : l'économie serait devenue une « économie de la connaissance » où la création de valeur proviendrait de la capacité des acteurs à exploiter et à mobiliser au mieux les compétences et les savoirs humains.

C'est sur cette thèse que s'appuie l'ouvrage de Jean-François Ballay, pour en tirer toutes les leçons possibles et imaginables en termes de management, de gestion des hommes et des organisations de travail.

Mais il est difficile, dans un tel exercice, de ne pas sombrer, comme bien des gourous de telle ou telle nouvelle mode managériale, dans l'affirmation de principes généraux et désincarnés, ou à l'inverse dans l'avalanche de pseudo-recettes illustrées par des diagrammes aussi sophistiqués qu'incompréhensibles. La forme que prend parfois le livre peut laisser croire au lecteur que ces travers y sont malheureusement bel

et bien présents – peut-être en raison des contraintes imposées par ce genre de collection.

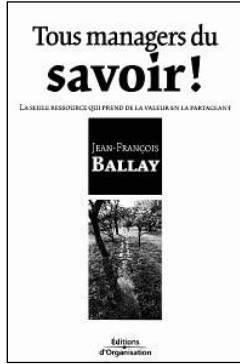
Il serait pourtant dommage de se laisser arrêter par ces obstacles. Car l'auteur sait utiliser toutes les ressources que procurent les différentes disciplines des sciences humaines – la philosophie, la sociologie, l'économie, la psychologie – pour décrire le cheminement des concepts et amener le lecteur à comprendre le pourquoi et le comment de dispositifs et d'outils qui, dans bien des organisations, apparaissent aux managers de base comme la dernière lubie du directeur des ressources humaines.

Sont ainsi passées en revue et remises en perspective des formules apparemment toutes faites, telles que « la gestion des connaissances », « le système d'information », « la logique compétences », « le retour d'expérience », « les bonnes pratiques », « la formalisation des connaissances tacites », « l'intelligence économique », « le patrimoine intellectuel de l'organisation »,

« l'entreprise étendue » ou « en réseau », etc. Ce constat aller-retour entre la réflexion socio-psycho-philosophique et l'exposé d'outils managériaux – y compris au moyen des « études de cas » – évite à l'auteur de présenter lesdits outils comme les solutions miracles aux difficultés des organisations. Il lui permet même, dans un dernier et révélateur chapitre, de poser les termes de la contradiction principale du nouvel âge du capitalisme : « L'économie du savoir peut-elle être non marchande ? ».

L'auteur se garde de conclure, positivement ou négativement. Mais il montre bien, sans pourtant utiliser des termes qu'interdit sans doute le genre littéraire du « livre de management », que l'économie du savoir implique contradictoirement et dans un même mouvement la libération du potentiel créatif de chaque individu – ou de chaque communauté, et son aliénation à une organisation et à un objectif marchand.

Antoine Reverchon



## Le « dictionnaire raisonné » des ressources humaines

► **ENCYCLOPÉDIE DES RESSOURCES HUMAINES**, ouvrage coordonné par José Allouche, Édition Vuibert, Paris 2003, 1904 p., 139 €.

Le caractère d'un bon dictionnaire, disait Diderot, « est de changer la façon commune de penser », et de fait les majestueux in-folio de son Encyclopédie sont traversés par les combats politiques, religieux ou scientifiques du temps. De son illustre prédécesseur, l'*Encyclopédie des ressources humaines* emprunte son caractère collectif, critique, et utile.

Collectif d'abord. Véritable somme de près de 2 000 pages, cet ouvrage a réuni 182 auteurs dans un souci de pluralisme disciplinaire, thématique, géographique et professionnel. Spécialistes du droit et des sciences politiques, de l'économie ou de la gestion côtoient des historiens, des sociologues ou des anthropologues français, mais aussi originaires de très nombreux autres pays européens, du continent américain ou encore d'Asie. L'encyclopédie ne s'est pourtant pas contentée d'ouvrir ses pages à des universitaires. Parce que les ressources humaines dépassent par définition le cadre

du théorique, le parti pris ici a été de faire participer à la rédaction des articles des acteurs aussi différents que des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes, des hauts fonctionnaires ou encore des consultants.

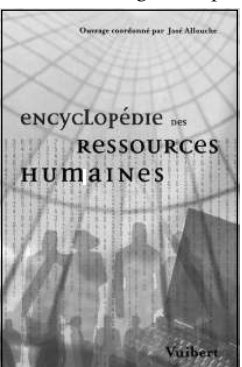
Critique ensuite. « *Il importe aujourd'hui d'aller au-delà des tentatives toujours recommencées, mais toujours étreintes, d'instrumentalisation des ressources humaines*, écrit dans l'Avant-propos, José Allouche, professeur à l'Institut d'administration des entreprises de Paris-I et coordinateur du comité de pilotage de l'*Encyclopédie*. Il est temps de faire un état des lieux intégrant la complexité du domaine, mais aussi ses mouvements de fond, ses contradictions et ses émergences, les outils utilisés mais aussi leur contexte. »

C'est dans cet esprit que les 183 contributions originales s'inscrivent ici. Chacune d'elles se compose d'un texte de synthèse, faisant le point critique sur l'état des connaissances les plus récentes dans le domaine, et d'une bibliographie de base. Les thèmes choisis se décomposent entre quatre grandes

familles. La première porte sur les théories, concepts et méthodes, la seconde sur les pratiques, les politiques et les instruments, la troisième fait le point sur les principaux débats transversaux, enfin la dernière s'intéresse aux auteurs-clés et aux principales écoles de pensée qui ont jalonné l'histoire des ressources humaines. Un index reprend judicieusement les mots-clés des thèmes traités.

Utile enfin. « *L'apport de cet ouvrage n'est pas seulement celui, naturel, d'une collection de savoirs, mais celui plus ambitieux d'un ensemble ouvert de réflexions avec des thèmes qui se répondent et contribuent tant à construire une connaissance complexe qu'à produire un débat ou à préparer une décision* », rappelle José Allouche. A l'usage non seulement des universitaires mais aussi des praticiens des ressources humaines, cette impressionnante somme n'a qu'un défaut, son prix, qui dissuadera sans doute certains de ses lecteurs potentiels.

Catherine Rollot



## Le monde rêvé des entreprises en réseau

► **CARRIÈRES NOMADES**, d'Anne-Françoise Bender, Loïc Cadin et Véronique de Saint-Ginie. Édition Vuibert, 2003, 257 p., 30 €

L'idée de départ du livre d'Anne-Françoise Bender, maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), de Véronique de Saint-Ginie, maître de conférences à l'université de Marne-la-Vallée-IUT de Meaux, et de Loïc Cadin, professeur à l'ESCP-EAP, est très intéressante : rendre justice « *éditoriale* » à la question des carrières. « *Au cours des dernières années, écrit-il en introduction, les publications consacrées à l'avenir du travail, à l'évolution des formes d'emploi, aux effets du chômage ont été très nombreuses. Les trajectoires professionnelles n'ont pas donné lieu à la même effervescence.* »

La pertinence de la démarche est évidente : quoi de commun, en effet, entre la vie en entreprise il y a trente ans et celle d'aujourd'hui ? Quel jeune pourrait imaginer ce qui semblait encore réaliste – voire naturel – à ses aînés, à savoir décrocher un emploi à durée indéterminée dans une entreprise qui le recruterait pour des années ? Les trois professeurs

proposent donc un « nouveau paradigme des carrières », insistant sur le nouvel environnement économique et sur le développement des organisations en réseau. Bref, il y aurait un « avant » et un « après ». Les carrières dans une organisation pyramidale – employeur unique stable qui gère la carrière basée sur la promotion hiérarchique – appartiendraient ainsi au passé. Et devraient laisser place aux carrières « nomades » menées dans des organisations en réseau : multiples employeurs et développement de l'expertise, mobilité des projets et carrière définie avec l'employeur. On peut adhérer au raisonnement, même si l'on a le sentiment qu'il ne reflète pas tout à fait la réalité. Les organisations en réseau ont eu à plusieurs reprises leurs heures de gloire, encore récemment lors de la bulle Internet et du développement des « jeunes pousses ». Les organigrammes verticaux avaient alors été jetés aux orties. Pas pour longtemps, car la gestion de tous ces petits génies d'Internet s'était révélée intenable dès lors qu'un management d'encadrement

n'était pas là pour rappeler quelques règles de base. De même est-il réaliste d'imaginer que ces carrières nomades, qui correspondent bien à l'état d'esprit d'un certain nombre de jeunes désireux de mieux équilibrer vie professionnelle/vie privée et donc de ne pas s'inféoder au monde de l'entreprise, peuvent être à la portée de toutes les qualifications ? Ne serait-il pas raisonnable de faire le distinguo entre carrières nomades actives et carrières nomades subies ? Les auteurs ont ici le mérite de lancer le débat. Ils y parviennent tout à fait lorsqu'ils livrent au fil des pages témoignages et données chiffrées. Les statistiques concernant la mobilité professionnelle en France ou celles destinées à faire le point sur la mise en place du bilan de compétences sont, à ce titre, précieuses. En revanche, comment ne pas regretter l'utilisation d'un vocabulaire jargonesque basé sur un « fran- glais » qui finit par faire rire, tout comme les phrases alambiquées qui rendent la lecture difficile.

M.-B. B.

