

PRIX DU LIVRE RESSOURCES HUMAINES 2005, SCIENCES-PO/SYNTec RECRUTEMENT

LA REMISE DU PRIX DU LIVRE RH 2005 SCIENCES-PO/SYNTec RECRUTEMENT AURA LIEU MARDI 8 MARS.

POUR LA CINQUIÈME ÉDITION DE CE TROPHÉE DÉCERNÉ EN PARTENARIAT AVEC « LE MONDE »

ET ALAPAGE.COM, CINQ OUVRAGES RESTENT EN LICE SUR LA CINQUANTAINE SÉLECTIONNÉE AU DÉPART.

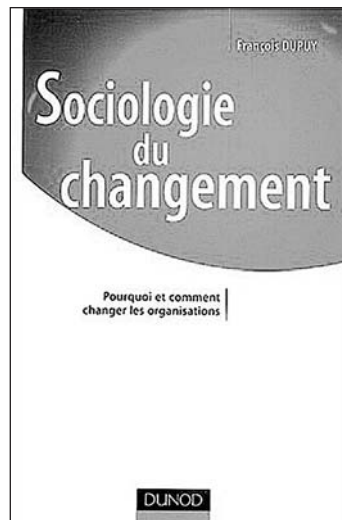
PRINCIPAUX CRITÈRES PRIS EN COMPTE PAR LE JURY : L'ORIGINALITÉ ET L'ACTUALITÉ DU SUJET AINSI QUE LA PÉDAGOGIE MISE EN ŒUVRE

Des hommes « décodeurs »

Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations, de François Dupuy (Dunod, coll. « Stratégies et management », 2004, 295 p., 35 €)

François Dupuy est persévérant. Sociologue, formé à l'école de Michel Crozier, il essaie depuis de nombreuses années de faire entendre la voix de sa discipline à chaque fois qu'un événement social, un conflit du travail montre qu'elle n'a toujours pas été écoutée. Grève des routiers en 1992, fermeture de Moulinex en 2001... l'auteur, aujourd'hui président de Mercer Delta Consulting, cabinet spécialisé dans le conseil aux dirigeants pour la conduite du changement, n'a pas manqué de s'exprimer : tribunes dans la presse, entretiens, etc., tout est bon pour « décoder », expliquer pourquoi les raisons officielles des crispations n'étaient pas forcément les bonnes. Bref qu'il fallait aller fouiller dans la boîte noire organisationnelle d'une entreprise privée ou publique pour comprendre. Et donc tenter de mieux faire.

Le livre qu'il publie aujourd'hui n'est donc pas une surprise. Et ce



d'autant moins que, comme il l'indique lui-même dès les premières pages, l'ouvrage reprend deux de ses productions précédentes : *Le Client et le bureaucrate* (Dunod, 1998) et *L'Alchimie du changement* (Dunod, 2001). Quoi qu'il en soit, cette synthèse doit devenir le livre de chevet des étudiants en sociologie, cela va sans dire, mais aussi de tout homme ou femme d'entreprise qui souhaite faire avancer son organisation dans le bon sens.

Avec ce manuel, le lecteur découvre pourquoi le changement n'est pas une fin en soi ; que, quand il est nécessaire, nul besoin de modèles ficelés par tel ou tel gourou en mal de chiffre d'affaires, mais que rien ne vaut une bonne connaissance des acteurs impliqués et des organisations dans lesquelles ils évoluent. Un b.a.-ba inutile ? Oh que non ! Il suffit de lire (ou relire pour les aficionados du checheur) quelques-uns des exemples concrets que l'auteur apporte à sa démonstration. Celui de la shampooineuse est le plus emblématique. Ancien conseil de L'Oréal, François Dupuy raconte comment le leader mondial des cosmétiques a fait fausse route quand il a cherché le moyen de vendre ses produits de coiffage dans les salons directement à la clientèle. Le groupe français a parié sur la prescription des shampooineuses (ou shampooineurs). Mais il est vite apparu que, en dépit des primes et des incitations, celles-ci refusèrent de le faire. « Cette résistance à l'acte de vente, explique le sociologue, a amené la compagnie à conclure – même si ici, nous forçons un peu le trait – que les limites intellectuelles de la shampooineuse, son peu d'enthousiasme ne lui permettaient pas

de saisir son intérêt bien compris. » Cette mise en cause de l'intelligence, poursuit-il, traduisait en fait l'inadaptation de la solution choisie et l'incapacité de ceux qui sont en charge de la décision à comprendre le problème. De quoi s'agissait-il vraiment ? Après avoir interrogé les personnels de 80 salons en France et à l'étranger, l'équipe de François Dupuy a compris que L'Oréal n'avait pas pris en compte la dimension organisationnelle très taylorisée d'un salon de coiffure. La shampooineuse shampooine, la technicienne coiffe. Et il n'était pas du tout de la prérogative de la première de prescrire un produit... Elle aurait alors subi les foudres de la seconde en faveur de qui le responsable du salon aurait évidemment arbitré.

Si la première partie du livre montre donc ce qu'il faut vraiment ne pas faire, et le passage sur l'éducation nationale mérite le détour, la seconde donne quelques règles indispensables à respecter pour « changer », à condition que cela soit évidemment nécessaire. Et de la part d'un sociologue, le point clé de la démarche ne surprendra pas : il s'agit de l'écoute.

Marie-Béatrice Baudet

Précautions d'usage

LES OUTILS DES RH. LES SAVOIR-FAIRE ESSENTIELS EN GRH, de Sylvie Guerrero (Dunod, 2004, 243 p., 25 €).

La fonction ressources humaines (RH) est l'une des plus récentes au sein des fonctions de gestion, son développement ayant commencé après la seconde guerre mondiale. « *Évolutive* », « *délicate et sensible* », cette responsabilité est aussi la plus « *sujette à caution* », précise, dans sa préface, Sylvie Guerrero, docteure en sciences de gestion, qui enseigne à l'université de Toulon et intervient en entreprise. D'où le besoin d'outils, détaillés autour de six thèmes : la gestion des emplois et des compétences ; le recrutement ; la rémunération ; l'évaluation des individus ; la gestion de la formation et des carrières ainsi que l'audit social. Dans chacun de ces chapitres, une palette des dispositifs existants est présentée, avec les modalités de leur utilisation assorties de conseils et d'une vision critique. Des études de cas sont également proposées.

Dans le chapitre consacré au recrutement, par exemple, l'ouvrage définit huit phases, depuis la description de l'emploi jusqu'à l'intégration



tion du recruté. Ecueils à éviter : la surcote du poste et le clonage dans le choix des profils. En général, pour un poste donné, on recrute « 80 % de profils similaires en termes de niveau d'études et de type d'expérience professionnelle, et 20 % de CV plus exotiques (...). Ces 20 % nous semblent nécessaires et même insuffisants pour avoir une culture d'entreprise riche », estime l'auteure. Un mémento contient les questions-

clés que le recruteur doit se poser pour réussir sa procédure, le coût d'un échec étant évalué jusqu'à 100 000 euros par les spécialistes du contrôle de gestion social, précise-t-elle. L'ouvrage analyse également l'encadrement juridique du recrutement.

La partie concernant les outils de sélection, qui passe en revue les meilleurs d'entre eux, met en évidence les évolutions actuelles, par exemple le recours croissant aux simulations et aux tests de personnalité, tandis que s'utilise de moins en moins la graphologie – une « *imposture* », écrit M^{me} Guerrero, en rappelant que le code du travail impose « un critère de pertinence » aux techniques utilisées en recrutement. De même, l'auteure met en garde contre le recours aux tests projectifs et à la morphopsychologie, méthode jugée « *abusive et hasardeuse* », dont les études datent des années 1920. Le cas d'école choisi est celui du recrutement de jeunes auditeurs chez PricewaterhouseCoopers.

Un ouvrage pratique, qui met en évidence la nécessité, pour le DRH de prendre du recul.

Francine Aizicovici

TOUS RESPONSABLES, sous la direction de Jacques Igalens (Editions d'Organisation, 571 p., 35 €).

Ils sont trente et un coauteurs à avoir écrit cette somme que l'on voudrait voir devenir la bible de tout directeur des ressources humaines (DRH), voire de tout dirigeant d'entreprise ayant pris conscience du nouveau paradigme voué à envahir la vie des affaires : celui de la « responsabilité ».

Les hommes d'entreprise ont une tendance jusqu'ici à commenter cette réalité sur le mode de la plainte : trop de réglementation, trop de procès, trop d'intrusions de l'« opinion publique », trop de pressions de politiciens et de juges ignorants des « réalités économiques », trop de sollicitations adressées à une entreprise dont la seule mission ne serait que « la création de valeur ». Pourtant, cet ouvrage retrace comment la notion de responsabilité a peu à peu envahi, de jurisprudences en réglementations, mais aussi de débats de société en décisions politiques, toutes les facettes de l'action de l'entreprise : l'audit comptable, la préservation de l'environnement, l'employabilité



des salariés, la non-discrimination, la « bonne gouvernance » face aux marchés financiers, etc. Le détour par les droits et les contextes européen et américain souligne que le phénomène n'est pas propre à une quelconque survivance de l'étatisme franco-français et de son analogisme économique, mais qu'il s'inscrit bel et bien dans le devenir même du capitalisme mondial.

Le livre montre que la notion de responsabilité ne concerne pas que

les « dirigeants » ou l'entreprise comme personne morale, ce qui ferait de la judiciarisation de la vie économique et du travail un nouvel avatar de la lutte des classes, voire de la géopolitique. Elle concerne aussi l'ensemble de la hiérarchie et la totalité des salariés : c'est bien une réalité globale que doivent affronter les individus et les organisations, dans sa dimension juridique et morale : de quoi suis-je responsable lorsque j'agis dans le cadre de mon entreprise ?

Enfin, la participation importante de juristes parmi les auteurs permet à l'ouvrage d'aligner les principes et les références aux textes fondateurs de cette mise en avant de la « responsabilité sociale » de l'entreprise, réunissant ainsi un matériau jusqu'ici dispersé. On regrettera que le lecteur ne puisse papillonner dans ce foisonnement de concepts, d'approches et de références que par le canal des seuls sommaires. Un index et une bibliographie générale et commentée auraient sans doute facilité la lecture d'un ouvrage qui reste, et c'est bien dommage quand on songe à l'importance de son propos, difficile à aborder.

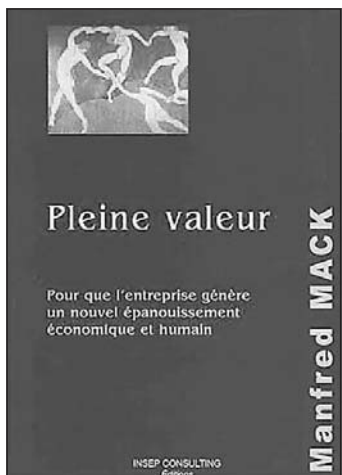
Antoine Reverchon

Prise de tête

PLEINE VALEUR : POUR QUE L'ENTREPRISE GÉNÈRE UN NOUVEL ÉPANOUISSEMENT ÉCONOMIQUE ET HUMAIN, de Manfred Mack (Insep Consulting Editions, 147 p., 21 €).

Pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain. En choisissant ce sous-titre, Manfred Mack se doutait-il de l'effet que le déshiffrage de son ouvrage causerait chez ses lecteurs ? Loin d'amener une quelconque plénitude, les 147 pages écrites par ce consultant spécialiste en management, provoquent surtout de terribles migraines.

Quels sont les messages délivrés par M. Mack au fil de ces trop longues pages ? « *L'entreprise moderne connaît aujourd'hui une situation dans laquelle le changement a envie de se passer* » (sic) : à partir de ce point de départ, somme tout banal, l'auteur tricote une thèse autour d'une nouvelle logique appelée « *pleine valeur* ». Partant du principe que « *le tout est plus important que la somme des parties* », le consultant s'évertue à démontrer que la notion de valeur, à condition de l'aborder au



travers d'une définition large et non pas uniquement sous l'angle financier, peut servir les intérêts de tous les acteurs qui interviennent dans et autour de l'entreprise. La belle affaire !

La clé du succès viendrait donc de la capacité des différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires...) à s'aider mutuellement à réussir. Grâce à une interactivité permanente, l'organisation générerait de la création de valeur en abondance, ce

qui en ferait une « *entreprise exubérante* ».

A l'exception de trop rares passages plus concrets, notamment à la faveur de quelques exemples d'entreprises, les propos de M. Mack ne quittent pas le niveau stratosphérique. Avec un art consommé de rendre compliqué des notions de bon sens, l'auteur nous emmène dans des sables mouvants. « *L'entreprise est un système vivant* », nous assène Manfred Mack, « *il faut qu'elle se refocalise sur la globalité (le tout) plutôt que sur les éléments constitutifs (les parties)* », et le consultant de parler de « *flux d'énergie* », « *d'attitudes de vie* », de désir de « *grandir l'autre* »... M. Mack nous entraîne loin, tellement loin qu'au moment de refermer cet ouvrage, le lecteur aura du mal à comprendre où l'auteur a voulu le conduire.

Opus d'un consultant en surchauffe ou parfait exemple du livre de management inutile, *Pleine valeur* risque de tomber des mains de beaucoup de lecteurs qui regretteront leur investissement de 21 euros. Quant à vous, monsieur Mack, est-ce qu'un jour vous pensez redescendre sur terre ?

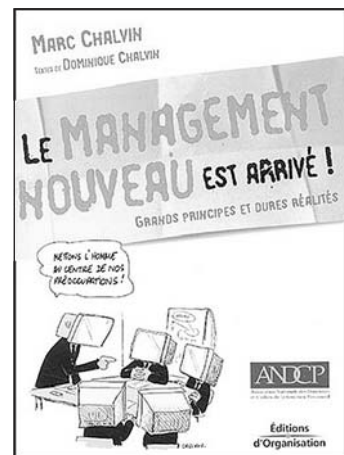
Catherine Rollot

Un bon dessin...

LE MANAGEMENT NOUVEAU EST ARRIVÉ ! GRANDS PRINCIPES ET DURES RÉALITÉS, illustrations de Marc Chalvin, textes de Dominique Chalvin (Les Editions d'Organisation, 133 p., 15 €).

Entre les discours et la réalité, il y a souvent un gouffre. La sphère professionnelle en donne quotidiennement une parfaite illustration. Combien de beaux discours, de grandes théories managériales devenues lettres mortes ? Combien de grandes décisions jamais appliquées ? Combien de vœux pieux oubliés à l'entrée de l'entreprise ?

Si peu de salariés sont dupes de ce décalage entre la théorie et la pratique, la confrontation brutale de ces deux univers est encore plus parlante quand elle se fait sous couvert de l'humour. C'est le pari assez réussi de cet album qui réunit 60 dessins humoristiques, qui illustrent de façon décalée, les différentes théories managériales. Sélectionnés parmi des centaines de dessins parus depuis une dizaine d'années dans la revue *Personnel*, le magazine de l'Association nationale des cadres de la fonction personnel (ANDCP), ces illustrations ren-



voient à la dure réalité de la vie de l'entreprise. Déclinées en trois parties, « *Les nouveaux managers* » ; « *Les nouveaux DRH* » ; « *Faire face aux nouveaux salariés* », l'ouvrage aborde peu ou prou les différentes situations auxquelles sont confrontés managers et employés.

Prenons les nouveaux managers. Ils aspirent sur le papier à « *réconcilier le social et l'économique, développer une organisation nouvelle, être des leaders d'équipe, pratiquer l'écoute et le dialogue, donner sens au travail...* », les dessins nous mon-

trient le contraire. « *Quoi ! une entreprise plus humaine avec circulation de l'information et valorisation des compétences ? Mais qu'est-ce que je vais devenir ?* », se lamente un « *petit* » chef.

Il faut encore lire les recommandations prodiguées au chapitre, « *Anticipation* » : « *Sachez anticiper sur les besoins de vos collaborateurs pour en discuter avec eux. Anticiper est la clé pour maîtriser les événements et ne pas se laisser surprendre* », assènent les vade-mecum bibles du management. En pendant, l'illustrateur, Marc Chalvin, dessinateur de presse et auteur de bandes dessinées, nous montre un chef félicitant un employé rêvant à une éventuelle hausse de salaire, et lui disant « *Cher Pierre ! je vous adore. Vous ne me demandez jamais d'augmentation.* »

L'embauche, les tests, l'intégration des nouveaux, la mobilité, les 35 heures... autant de thèmes qui sont déclinés tout au long de l'ouvrage. On sourit souvent, on rit plus ou moins jaune selon la position hiérarchique que le lecteur occupe mais c'est souvent très bien vu. Preuve qu'un bon dessin vaut mieux qu'un long discours...

C. Ro.