

Prix du livre Ressources humaines 2006, Sciences Po/Syntec Recrutement

Sixième édition du trophée qui sera décerné en partenariat avec « Le Monde » et alapage.com, lundi 12 juin. Cinq ouvrages restent en lice sur la soixantaine sélectionnés au départ. Principaux critères pris en compte par le jury : l'originalité, l'actualité du sujet et la pédagogie mise en œuvre.

Eloge de la diversité



**BEURS,
BLACKS
ET ENTREPRISE**
Jamila Ysati,
préface d'Hervé Sérieyx
(éditions Eyrolles,
229 p., 18 €)

En novembre 2004, Claude Bébear, président du conseil de surveillance du groupe Axa, remettait au premier ministre Jean-Pierre Raffarin un rapport intitulé « Des entreprises aux couleurs de la France », introduisant l'idée – très controversée – du curriculum vitae anonyme pour lutter contre la discrimination à l'embauche des « minorités visibles ». Longtemps nié, ce phénomène est aujourd'hui au cœur des problématiques de l'entreprise.

L'universitaire Jamila Ysati replace d'abord la question au sein d'une analyse plus vaste, dénonçant la ghettoisation de la société et mettant en cause la mondialisation et la perte des repères historiques qui poussent les individus à se regrouper « en castes », phénomène « destructeur de lien social (...) et générateur de communautarismes antagonistes ». Ce problème sociétal touche de fait l'entreprise, « champ privilégié de cette socialisation », note l'auteur. Si elle blâme les firmes qui pratiquent la discrimination, M^{me} Ysati ne dédouane pas les jeunes, qui « s'enferment parfois trop dans des comportements de refus ».

Ideée phare de l'ouvrage : la diversification du recrutement des entreprises. « Les jeunes beurs et blacks apportent, entre autres, une salvatrice impertinence », nécessaire à l'adaptation constante des firmes à la « complexité d'environnements fluctuants et interactifs ». La première partie présente un état des lieux peu flatteur. En dépit de la multiplication des gestes des pouvoirs publics – tel que le discret « Forum de la réussite des Français qui viennent de loin » –, la législation peine à défendre les victimes de discriminations, souvent difficiles à prouver. Nourri de témoignages et d'initiatives, l'ouvrage prône la « co-évolution », « plus riche que la simple intégration ». Mais, curieusement, l'auteur explique l'échec scolaire des jeunes blacks et beurs par leur « forme d'intelligence », qui « les prédispose plus à accéder à la connaissance par le concret ». Au risque de conclusions pour le moins discriminantes... C. FE.

Une découverte tardive



**RESSOURCES
INHUMAINES**
Jean-Luc
Foucher
(Bourin éditeur,
coll. « Essai »,
2005, 269 p.,
21 €)

Pourquoi le monde du travail est-il impitoyable ? s'interroge Jean-Luc Foucher. Ce diplômé d'HEC a découvert sur le tard les affres de la vie en entreprise. « Il y a quelques années, j'ai moi-même eu l'occasion de vivre directement les grandes manœuvres utilisées pour provoquer mon départ, plutôt forcé. Licencié, viré, lourdé, explosé en vol... Nul n'est en effet à l'abri de ce phénomène », confie ce cadre jusqu'alors chouchouté par les

grandes entreprises. Etre jeté comme un vulgaire salarié « de base » fut, on le comprend, un choc mais aussi une révélation de la violence au travail, du mépris pour les salariés. En particulier « pour les plus vulnérables, les populations les moins qualifiées que la précarité menace après le licenciement, avec les drames silencieux qu'elle entraîne ». D'où ce livre, plaidoyer pour un monde plus juste, une entreprise plus humaine où l'adhésion et le bien-être du salarié seraient considérés comme un actif et un atout de la compétitivité.

Dans la première moitié de l'ouvrage, l'auteur s'attache à dénoncer les comportements impitoyables des « managers guerriers », dans des récits emprunts de beaucoup de naïveté : page 25, Jacques rapporte sa terrible expérience d'un chef autocrate ; page 91, Charles raconte le traumatisme d'une fusion, etc. Dans la seconde, le lecteur bascule dans l'univers idéal de « l'entreprise humainement responsable ». M. Foucher en appelle aux idéaux de la Déclaration des droits de l'homme, aux discours du secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan, pour convaincre les dirigeants et les hiérarchiques de ne pas passer à côté d'une révolution qu'il croit inéluctable, et qui mettrait « l'homme au cœur de l'entreprise ».

On ne doute pas que son licenciement ait permis à l'auteur d'ouvrir les yeux sur une réalité qu'il ignorait. Mais de cette réalité, il ne nous apprend rien de plus que ce que des sociologues de l'entreprise nous ont mille fois raconté et analysé avec autrement plus de profondeur. Quand à sa profession de foi pour un monde plus humain, elle est évidemment bien sympathique mais on peut douter qu'elle ne perturbe la conscience des « managers guerriers ». L. C.

Le candidat, citoyen et (futur) producteur



**RECRUTEMENT
Les meilleures
pratiques**
Alain Gavand, préface
de Jean-Marie Péretti
(Editions d'Organisation,
332 p., 27 €)

Dans sa forme, l'ouvrage d'Alain Gavand ressemble à l'un de ces innombrables manuels destinés aux cadres ou futurs cadres, truffés de tableaux, de diagrammes remplis de flèches, d'exemples concrets présentés sur fond grisé pour « faciliter la lecture », de renvois à des textes juridiques, de listes de « conseils et recommandations », etc. Au risque de noyer dans leur masse certaines intentions de l'auteur, et c'est bien dommage car elles méritent que l'on s'y intéresse. Telle que cette sévère mise en garde contre la discrimination à l'embauche : l'auteur démonte tout à la fois les mécanismes qui conduisent les entreprises à des pratiques contraires à la loi et les moyens qui permettent d'y remédier. Un autre apport essentiel est le rejet des techniques de recrutement douteuses, dont la graphologie, pourtant encore massivement pratiquée par les recruteurs. Enfin, l'auteur fait prendre un peu d'altitude à l'acte de recrutement lui-même en l'inscrivant dans la stratégie plus globale que les entreprises doivent (devraient ?) déployer en matière de responsabilité sociale : le candidat, placé par définition à la charnière entre la socié-



té et l'entreprise, est, lui aussi, une partie prenante dont il faut d'autant plus tenir compte qu'il peut se muer en ressource productive. A. R.

Les seniors, un chantier d'avenir ?



**MANAGER
LES QUINQUAS**
Les motiver, les former,
les rémunérer,
les retenir
Serge Guérin
et Gérard Fournier
(Ed. d'Organisation, 241 p., 22 €)

Il est rare qu'un ouvrage apparaisse simultanément comme un manuel de management et un acte de foi. C'est pourtant le cas de ce livre. Son objectif, exposé dès le dos de la jaquette, sonne comme un défi : « Faire évoluer les mentalités des dirigeants et des salariés face à l'allongement de la vie professionnelle ; motiver et mobiliser les salariés seniors ; combattre le dogme de la sous-performance des seniors ; faire travailler toutes les générations ensemble. »

Pour convaincre, les auteurs brandissent l'arme de la nécessité et de l'urgence : le financement des retraites exige l'allongement de la vie professionnelle ; la « fin des préretraites » interdit désormais la solution de facilité ; la pyramide des âges ne permettra pas – contrairement à un cliché extrêmement répandu et dont les auteurs font fort heureusement justice – de remplacer tous les départs en retraite par le recrutement de « jeunes » ; bref, il faudra bien faire avec les salariés âgés aujourd'hui de 50 ans, et qui resteront dans l'entreprise. Et c'est là qu'intervient l'acte de foi, cette contrainte serait plus une opportunité, affirment les auteurs, qu'un handicap. A condition de faire sienne leurs convictions des auteurs : les seniors recèlent des trésors de productivité qui ne sauraient se réduire à la fonction de « tuteur » à laquelle on veut les cantonner ; leurs compétences doivent être entretenues par des formations adaptées, et valorisées par des fonctions ou des postes de travail qui le seraient aussi. L'ouvrage inclut un catalogue de dix « propositions pour favoriser l'activité des seniors » mais aussi le compte rendu de quelques expériences, menées en France et à l'étranger, pour montrer que faire quelque chose est possible.

Force est de constater que le message de ce livre sonne comme un prêche dans le désert : les grandes entreprises continuent, comme si de rien n'était, à utiliser les « mesures d'âge » comme premier outil de réduction de leurs effectifs. Celles-ci continuent à être considérées par toutes les parties – y compris les salariés – comme « les moins douloureuses » et ce même si le financement public n'y

encourage plus. Les entreprises n'hésitent pas, en effet, à financer elles-mêmes les préretraites de leurs salariés. Signer un chèque continue d'être un acte de gestion plus simple que de « faire évoluer les mentalités ». A. R.

Plaidoyer pour le gestionnaire psychologue



**ORGANISATIONS
ET COMPORTEMENTS**
sous la direction
de Patrick Gilbert,
Francis Guérin,
Frédérique Pigeyre
(Dunod, 448 p., 35€)

Stress, discrimination, responsabilité sociale : les managers de demain devront faire face aux nouvelles problématiques du monde de l'entreprise. Si les écoles de gestion mettent l'accent sur la compétitivité et la performance, elles ne les préparent pas ou peu aux conflits humains et sociaux qui peuvent en découler. Cet ouvrage – nourri des contributions de sociologues, psychologues et économistes – présente un concept encore peu répandu en France, le « comportement organisationnel », qui associe l'étude de l'organisation du travail avec celle des relations humaines en entreprise. La discipline conserve son appellation anglophone d'Organizational Behavior (OB).

Selon cette approche, une organisation doit être considérée comme un système social où « l'environnement peut influencer sur les comportements des travailleurs plus que les règles et règlements de la direction ». Un aspect que négligerait la division traditionnelle établie par la sociologie du travail entre approche « micro » (l'étude du travail au niveau de l'atelier) et « macro » (la transformation des processus industriels). Entre les deux, les organisations seraient encore trop souvent considérées comme « un simple décor », affirment les auteurs. Seul le sociologue Michel Crozier a contribué à l'élaboration d'une sociologie des organisations, mais en mettant l'accent sur les institutions publiques. De même, la « psychologie industrielle », héritée du taylorisme, est plus un « outil » au service des employeurs ou des salariés qu'une discipline d'analyse scientifique du comportement des hommes au travail. Enfin, les « sciences de gestion », à l'université comme dans les business schools, séparent la « gestion des ressources humaines » de la typologie des organisations. En revanche, la synthèse opérée par l'étude du comportement organisationnel fournirait « au manager un levier de compréhension et d'action sur son environnement ». Destiné aux étudiants et chercheurs, l'ouvrage reste difficile d'accès pour un lecteur non averti. C. FE.

TRANCHES D'ENTREPRISES Motivations croisées

CHRONIQUE
CHRISTIAN POISSONNEAU

JE M'APPELLE Nicolas. Ce matin, j'ai une pêche d'enfer. C'est la lune ; quand elle est pleine, j'explose. Super ! Il y a une place libre, chose rarissime, à côté de la voiture du président. C'est un signe. Et maintenant, Myriam, à l'accueil, qui me gratifie – fait exceptionnel ! – du début de l'esquisse d'un sourire. Deuxième signe. Cette journée sera grande ; je le sens. Je dois rencontrer tout à l'heure Lisa pour lui proposer une nouvelle mission. Elle va adorer. Quand je les entends réclamer de la reconnaissance, là, elle va craquer... elle va en avoir de la reconnaissance.

Tiens, là voilà. Elle ne m'a pas dit « bonjour ». Ça ne lui ressemble pas. Elle doit avoir l'esprit ailleurs, c'est tout. Allez, au boulot... Peut-être que j'ai dit quelque chose, hier. En réunion, en entretien, seul avec elle, au restaurant ? Non, je ne vois pas. Elle a peut-être... oui, tout simplement. Un bon manager devrait avoir une parfaite connaissance des cycles physiologiques de ses collaborateurs, des mouvements des astres, des résultats de telle ou telle équipe de foot. Bref, tout ce qui peut influencer sur le moral de ses troupes et lui épargner un délire paranoïaque autour de leurs humeurs.

Il faut que je sache. Je vais me chercher un café en passant devant son bureau. C'est fou, ça, on dirait qu'elle m'ignore. Pas un signe. « Bonjour Lisa ». Vague signe de tête. « Merde ! Qu'est-ce que j'ai fait ? » Allez, détends-toi ; tu vas lui confier cette mission et tout ira bien...

Elle a dit non. Je n'y crois pas ! Je me suis fait jeter. Je lui sers une mission en or sur un plateau, et elle dit non. Elle était mon premier choix ; mon seul choix d'ailleurs.

Qu'est-ce que je vais faire, moi, maintenant ?

Je m'appelle Lisa. J'ai envie que cette journée se termine. Hier soir, c'était la pleine lune et c'est un soir de pleine lune que... Aujourd'hui, je n'ai pas envie de sourire. Marre de faire semblant. Et l'autre, pourquoi il veut me voir ? Pourquoi il sourit tout le temps ?

Là, il ne sourit plus ; je lui ai dit non. Elle ne m'intéresse pas sa mission. Pourtant, il a mis le paquet. « C'est une mission pour vous. C'est bon pour votre carrière. Vous allez voyager. En plus, il y a une prime à la clé. » Je n'ai pas envie, c'est tout. Pas envie d'une pression supplémentaire, pas envie d'étirer mes horaires, pas envie de partir ici ou là. Il est là, bouche bée d'incompréhension. Est-ce qu'il se doute une seconde de ma réalité ? L'école, le judo, la fièvre, les courses, la cuisine, les devoirs, les chargés, les cauchemars, les fins de mois... Nous sommes sur deux planètes avec la lune pleine entre nous.

Je m'appelle Martine. Quelle magnifique journée ! Hier, j'ai eu 50 ans. La lune était là, pour éclairer mon anniversaire. Ce midi, au restaurant d'entreprise, mon jeune chef déjeunait seul dans son coin, il avait l'air dépité. Son patron est venu lui parler. Après un bref échange, il lui a fait un signe de tête dans ma direction. J'ai compris une heure plus tard, quand Nicolas m'a proposé une nouvelle mission. J'ai dit oui, avec enthousiasme. C'est tout à fait dans mes cordes ; ça va me changer. Pourtant, il a tout fait pour me dissuader. « Vous êtes sûre que vous pouvez y arriver ? Les voyages imprévus, ça ne perturbera pas votre organisation ? Vous maîtrisez vraiment bien ce logiciel ? »

Au fur et à mesure que je le rassurais sur mon expérience, sur mon parcours, je voyais ses yeux s'arrondir. Depuis six mois qu'il était mon chef, il n'avait aucune connaissance de qui j'étais, de ce que je souhaitais et surtout de ce que je pouvais lui apporter. En l'espace de cinq minutes, je venais d'écarter les a priori dans lesquels il s'était enfoncé pour asseoir ses certitudes. Le sourire lui était revenu. Tiens, le voilà qui grimpe dans sa voiture. Il salue le président. Je suis certaine qu'il se dit qu'un jour, il aura sa place de parking. Voilà Lisa. Elle n'a pas l'air en forme. ■

Christian Poissonneau est scénariste et directeur général de Théâtre à la carte.