

Prix du livre Ressources humaines 2007, Sciences Po/Syntec Recrutement

Septième édition du trophée qui sera décerné en partenariat avec « Le Monde », alapage.com et Jobpartners mardi 5 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

Entre le marteau et l'enclume



ENCADRER, UN MÉTIER IMPOSSIBLE ?

Frederik Mispelblom Beyer
2006, Armand Colin,
coll. « Sociétales »,
302 p., 25,50 €

Professeur de sociologie à l'université d'Evry, Frederik Mispelblom Beyer décrit de façon accessible et directe le métier de cadre, ses origines et ses contraintes en émaillant son propos de multiples exemples, tirés de vingt années d'enquêtes, pour en appeler au final à la responsabilité et à l'éthique individuelles des cols blancs.

Le titre de son livre renvoie à Sigmund Freud, qui considérait que la psychanalyse, l'art d'éduquer et celui de gouverner – ce dernier se rapportant au travail du cadre – étaient les trois métiers « impossibles » à réussir. Pour M. Mispelblom Beyer, encadrer c'est « ferrailer » mais aussi « se débrouiller entre la pression d'en haut et celle d'en bas ». Il rappelle que l'encadrement provient à l'origine de la structure militaire de commandement décalquée ensuite dans le monde de l'industrie. La relation est radicalement modifiée par l'organisation taylorienne productiviste du travail, puis par la mutation du cadre technique, détenteur d'expérience, en un manager animant un service, organisant réunions et entretiens, traitant des dossiers et des projets. L'ouvrage décrypte les enjeux de la relation au travail comme la confiance entre les différents niveaux hiérarchiques, l'autonomie des cadres, l'aspect légal et réglementaire, l'évaluation, la parité entre hommes et femmes ou la nécessité de passer des compromis sociaux. Le col blanc doit donner du sens au travail, unifier ses orientations mais aussi manier la carotte et le bâton, avec plus ou moins de bonheur selon les cas. Le dernier chapitre analyse en détail le rapport du cadre à la parole, la sienne et celle des autres, dans l'expression des orientations ou dans les réunions. « Quand la norme vacille, on passe du cadre technique au cadre d'autorité », relève M. Mispelblom Beyer. Sa conclusion : « S'il y a dans le travail artisanal la possibilité de faire de la "belle ouvrage" et d'atteindre la perfection, il n'en est rien en matière d'encadrement. L'ouvrage n'est jamais achevé, laisse toujours à désirer, on se dit très souvent qu'on aurait pu faire autrement, et qu'on a commis des erreurs. » Une lucidité pas toujours partagée.

ADRIEN DE TRICORNOT

De la prééminence du conflit



LA NÉGOCIATION

Jacques Rojot
2006
(2^e édition),
Vuibert,
448 p., 25 €

Contrairement aux idées reçues, le négociateur-né n'existe pas. C'est du moins la thèse de Jacques Rojot, rédacteur en chef de la *Revue de gestion des ressources humaines* et codirecteur du Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (Ciffop) de l'université Paris-II-Panthéon-Assas, qui publie ici la deuxième édition, complétée, d'un texte paru en 1994. Négociateur, cela s'apprend et cela se prépare. Dans ce pavé, qui contient une bonne dose de théorie, parfois rébarbative, illustrée cependant de nombreux exemples concrets, M. Rojot affirme que « les

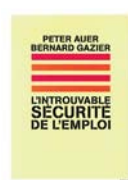
concepts, mécanismes et ressorts de la négociation sont fondamentalement les mêmes, quel que soit le domaine » (diplomatie, commercial, social...).

Dans un premier temps, il fournit une analyse théorique reposant sur l'idée de la « prééminence du conflit » : dès que deux personnes ou deux groupes sont en présence, il y a « presque toujours divergence d'opinions, une série d'intérêts acquis remis en cause, une rencontre de croyances opposées ou innombrables », qui mèneront, tôt ou tard, à une négociation. Pour gérer celle-ci, il n'existe pas « une bonne et unique façon de faire les choses », écrit l'auteur, car, même si les personnes sont rationnelles, elles peuvent avoir des stratégies et des buts plus ou moins clairs, ou agir sous « l'inspiration du moment ». Ce que l'auteur appelle la « rationalité limitée ».

C'est dans ce cadre qu'il détaille la structure de la négociation – règles et usage, contexte juridique, relations entre les parties, enjeux et contraintes, pouvoir, etc. –, puis son processus, en insistant sur le choix d'une stratégie. Cette dernière peut être de type coopératif ou conflictuel. « On peut obtenir beaucoup avec une promesse crédible, mais non tenue », écrit M. Rojot, insistant sur la nécessité de comprendre la situation et la tactique de l'opposant. En fin d'ouvrage se trouvent deux pages de conseils pratiques sur les attitudes à adopter et celles à éviter dans une négociation.

FRANCINE AIZICOVICI

La quête du Graal



L'INTROUVABLE SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Peter Auer
et Bernard Gazier
2006, Flammarion,
coll. « Essais »,
200 p., 15 €

Les deux auteurs sont ambitieux et ne le cachent pas. Ce binôme, expert sur les questions d'emploi – Peter Auer officie au Bureau international du travail (BIT) et Bernard Gazier à l'université Paris-I –, veut « chercher le noyau dur d'un modèle social renouvelé ». Pour ceux qui ont déjà découvert les travaux et les livres précédents de ces chercheurs, la thèse qu'ils défendent n'aura rien d'étonnant : c'est la « flexicurité », mot barbare qui rassemble « flexibilité » et « sécurité », désormais célèbre depuis que le pays qui en apparaît comme le meilleur promoteur, le Danemark, a été élevé au rang de modèle par beaucoup d'hommes et de femmes politiques – dont le nouveau président de la République, Nicolas Sarkozy – et de médias chargés d'expliquer de quoi il retournait.

Evidemment, la tentation serait grande de laisser le livre de côté, en prétextant que le modèle danois, on connaît, au point de (presque) saturer. Ce serait une erreur, car le mérite de cet ouvrage est justement de se libérer des clichés ambiants et de poser les questions qui doivent l'être. Par exemple, comment analyser le fait que cette fameuse « flexicurité » soit brandie aussi bien par la droite et par la gauche, par les libéraux et par les adeptes d'un rôle renforcé de l'Etat ? MM. Auer et Gazier expliquent ce paradoxe en posant une définition précise du mot « flexicurité » : c'est « une politique d'adaptation concertée des entreprises, de l'économie et de la société basée sur une législation protectrice de l'emploi et sur une Sécurité sociale établies en fonction d'un marché du travail plus ouvert ». La question majeure, expliquent les auteurs, est de lier dans le bon ordre flexibilité et sécurité. « C'est parce que l'on dispose de sécurité que



L'on pourra – à brève échéance – faire preuve de flexibilité et non pas l'inverse. Les partisans de l'élimination rapide des barrières juridiques et sociales qui, selon eux, rigidifient le marché de l'emploi, choisissent un ordre différent, du genre : « Dérégulez et très vite le marché vous apportera la sécurité que vous cherchez », affirme (un peu caricaturalement) le binôme.

MM. Auer et Gazier lancent aussi des pistes qu'ils sont allés explorer bien au-delà de Copenhague, comme les « fondations de travail » autrichiennes, qui accompagnent le reclassement des personnes en cas de restructuration, ou le dispositif mis en place en Suède pour le congé parental – qui favorise l'égalité des sexes et le retour à l'emploi. L'ensemble des propositions sont tour à tour soupesées et approuvées, car elles font écho à la réalité du monde du travail d'aujourd'hui, en France et dans le reste de l'Europe. Ce qui incite les auteurs à anticiper un possible, et ambitieux, modèle social européen du XXI^e siècle.

MARIE-BÉATRICE BAUDET (« LE MONDE ECONOMIE » DU 19 SEPTEMBRE 2006)

Envers du décor



LES RAVAGES DE L'ENVIE AU TRAVAIL

Bénédicte Vidaillet
2006,
Ed. d'Organisation,
24 €

L'auteure a raison de l'affirmer : le sujet de ses recherches, l'envie au travail, est original. Habituellement, les livres de management détestent plonger dans la face obscure de la vie en entreprise, préférant s'appesantir sur les remèdes miracles qui permettent de rendre un peu plus merveilleuse toute carrière professionnelle. Bénédicte Vidaillet, docteur en sciences de gestion, préfère s'intéresser, elle, à la vie psychique des salariés et des organisations, suivant ainsi les traces de Manfred Kets de Vries, docteur en économie, psychanalyste et fin connaisseur des mécanismes à l'œuvre dans les entreprises.

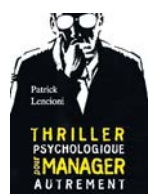
Son livre est intéressant, car il combine à la fois initiation théorique et compréhension pratique grâce à la présentation d'études de cas. Mais, surtout, il fera écho à tous ceux qui prendront la peine de le lire, car, comme elle l'explique en préambule, il suffit de prononcer le mot envie, pour que moult souvenirs refassent surface : la promotion de l'autre, les récompenses réservées à l'équipe commerciale d'en face, etc. Au cœur de l'envie, rappelle-t-elle régulièrement au fil des pages pour être sûre d'être bien comprise, « se trouve la comparaison à l'autre, la comparaison sociale ». Par conséquent, l'évoquer, c'est aussi parler de l'identité : qui suis-je par rapport à autrui ?

L'envie, précise l'auteure fascinée à ce point par Lacan qu'elle réussit l'exploit de ne pas citer une seule fois Freud, est inhérente au fonctionnement de l'homme en société. Il est donc tout à fait normal de la retrouver en entreprise, comme dans tous les groupes sociaux. Et s'il est utile, aujourd'hui, d'y consacrer un ouvrage, c'est que les modes actuelles de management – outils de mesure de la performance, pratiques de comparaison et d'évaluation, engagement dans des processus mimétiques sans fin, etc. – sont propices à son développement dans beaucoup de collectivités professionnelles. Bénédicte Vidaillet, souvent sur le terrain visiblement, ne peut que constater les dégâts : insatisfaction au travail, désinvestissement, mauvaise cohésion de groupe, hausse du turnover, pour ne citer que les effets néfastes.

Soucieuse de construire, cette enseignante à l'université Lille-II décrit ce que sont les organisations les plus saines, c'est-à-dire celles qui évitent le mieux « la toxicité émotionnelle », terminant son livre sur une phrase à méditer absolument : « Transcender l'envie, c'est se poser la question de ce que l'on peut partager avec autrui plutôt que ce qu'on doit lui prendre. »

M.-B. B.

Un brin de naïveté ?



THRILLER PSYCHOLOGIQUE POUR MANAGER AUTREMENT

Patrick Lencioni
2005, Ed. d'Organisation,
134 p., 17 €

L'idée était piquante. Si, dans la littérature classique, il est courant de placer un personnage dans une situation cauchemardesque, face à un interlocuteur qui lui sert de miroir et de révélateur de ses ressorts psychologiques profonds, placer un PDG fictif dans la même situation pour en tirer des leçons de management est (peut-être) inédit. Soit. Mais le problème est que la liste des « cinq tentations » qu'il conviendrait de repousser pour éviter l'échec, recon l'auteur, « consultant américain reconnu dans le champ du management », précise l'éditrice, renvoie plus au catéchisme béat de notre enfance qu'au « thriller » annoncé. D'autant que tout dirigeant sait bien que, pour conquérir et conserver le pouvoir, il vaut mieux faire preuve d'ambition, d'autoritarisme, de démagogie, de confiance en soi et de méfiance à l'égard des autres que de laisser les gentilles vertus proposées par l'auteur tourmenter sa conscience. Pour devenir un bon dirigeant, mieux vaut lire *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (La Découverte), le livre de Michel Villette, auteur d'ailleurs nommé pour le prix du livre RH en 2004.

ANTOINE REVERCHON

TRANCHES D'ENTREPRISE

« Je hais les séminaires ! »

CHRONIQUE
HÉLÈNE DERÉGNIER

« DENIS, tu viens au séminaire ?

– Quel séminaire ?
– Le séminaire de janvier. On a reçu un mail ce matin. »

Denis allume son ordinateur. Il a lieu où cette année ? Tunisie ? Maroc ?... Il trouve le mail : « Séminaire annuel à Clermont-Ferrand sur le thème : Nous sommes tous des volcans qui s'ignorent. »

Quelques semaines plus tard, c'est le grand jour : tout le monde se retrouve sur le quai de la gare. Denis n'a pas eu le choix, il partagera sa chambre avec Marc. Quelle poisse ! Il ronfle et, en plus, il passe son temps à appeler sa femme. Enfin, peu importe, c'est tellement sympa, les séminaires ! Et quelle ambiance dans le train ! On se croirait en colonie de vacances ! Mais Denis s'en fiche, il va dormir... Enfin, c'est ce qu'il croit. Marc s'est assis à côté de lui et commence à lui parler de ses problèmes de couple.

12 heures. Ils arrivent enfin à Clermont-Ferrand et sont logés à Hôtel L'Eruption, tout un programme ! Le temps que tout le monde retrouve sa valise, c'est l'heure de la plénière. Trois heures de chiffres, bilans, stratégie. Puis, la conclusion du président : « Je souhaite que ce séminaire nous rapproche et consolide notre équipe pour être les meilleurs dans notre catégorie et pour atteindre les objectifs 2007 ! » On annonce le programme de la journée : rallye dans Clermont-Ferrand intitulé « A la poursuite du volcan perdu », avec énigmes à résoudre et photos à prendre. Tout ça en équipes réparties à l'avance...

« Denis ! T'es avec moi ! On va se marier ! », dit Marc.

C'est pas vrai, mais qui fait les équipes ? On m'en veut ou quoi ? pense Denis. Oh non ! Il y a aussi Françoise, ma chef.

« Dites donc, Denis, lui dit Françoise, les bilans d'activité du dernier trimestre, je ne les ai toujours pas ! Vous comptez me les remettre quand ? A la Saint-Glinglin ? »

Heureusement, il y a Marie. Elle est si belle ! Mais il y a aussi Paul, le dragueur. Et Fred, le parano. Et Sophie, la dépressive.

14 heures. Après le déjeuner, départ du rallye dans Clermont-Ferrand. Marc joue au chef, il donne des ordres. Résultat des courses : l'équipe se perd. Françoise s'en prend à Denis en lui disant qu'il est aussi mou que ses bilans d'activité et Fred dit à Sophie qu'elle est aussi frigide qu'un volcan auvergnat. Pour couronner le tout, on a perdu Paul et Marie.

21 heures. Pendant le dîner, remise des trophées. L'équipe de Denis finit 23^e sur 25. L'honneur est sauf. Le président conclut la soirée : « Ce jeu était surtout fait pour vous permettre de mieux vous connaître afin de mieux travailler ensemble. » C'est gagné, pense Denis, dans notre équipe plus personne ne s'adresse la parole.

1 heure. Tout le monde se retrouve en boîte. Denis se sent le courage d'inviter Marie à danser. Mais Paul le coupe dans son élan. Il accapare la jeune femme. Quel tombeur ! Françoise surgit. « Vous m'invitez ? C'est un slow. » La honte ! pense Denis. Je vais être la risée du service lundi au bureau ! Mais, après tout, elle me laissera peut-être tranquille avec mes bilans.

5 heures. Retour à l'hôtel. Marc ronfle toute la nuit et parle en dormant : « Mes RTT, rendez-moi mes RTT ! »

9 heures. Dernier jour : les collaborateurs ont le choix entre ping-pong, expression corporelle ou visite de Vulcania. Denis choisit Vulcania en se disant qu'il va dormir dans le car. Mais c'est sans compter le guide qui fait une visite détaillée de la ville en hurlant dans un micro qui grésille.

13 heures. Déjeuner sur l'herbe face aux volcans en plein mois de janvier. C'est très team building, un pique-nique en hiver.

18 heures. Retour en train. Chacun rentre chez soi, épuisé, comme après chaque séminaire.

9 heures, lundi matin. Tout le monde se retrouve au bureau. « Denis !, crie Françoise, j'attends toujours vos bilans d'activité du dernier trimestre ! » ■
Hélène Derégnier est scénariste à Théâtre à la carte.