

LE PRIX DU LIVRE RH 2012

Le douzième Prix du livre ressources humaines Sciences Po-Syntec Recrutement sera décerné le 2 octobre à l'un des quatre ouvrages ci-dessous, sélectionnés par les étudiants du master gestion des ressources humaines de Sciences Po parmi les essais parus cette année.

Hommage aux ex-Moulinex

La liquidation judiciaire de Moulinex en septembre 2001 a provoqué un séisme d'une violence inouïe : 3 000 personnes sur le carreau ; plusieurs usines fermées en Basse-Normandie, berceau du fabricant d'appareils électroménagers...

Que sont devenus les salariés emportés dans ce désastre ? La question sert de fil conducteur à l'ouvrage de la sociologue Manuella Roupnel-Fuentes. Tiré d'une thèse, il se veut un « *hommage* » à ces femmes et à ces hommes relégués dans la longue cohorte des chômeurs. L'auteure les a rencontrés chez eux, dans les cellules de reclassement ou à l'occasion de rassemblements. Plus de 800 entretiens ont été conduits en face-à-face.

De cette enquête fouillée, il sort un livre passionnant sur la trajectoire des personnes licenciées. Une fois mises à la porte, elles ont vécu une « *rupture sociale totale* » : restrictions budgétaires, troubles de la santé, délitement des liens sociaux...

Confrontés à la nécessité de revenir sur le

marché du travail, les « *Moulinex* » ont connu des fortunes diverses : les plus qualifiés ont réussi à se réinsérer, mais beaucoup de femmes ont collectionné CDD, missions d'intérim et stages.

D'après un rapport réalisé fin 2006 par un cabinet de conseil, le taux de retour à l'emploi des ex-salariés de Moulinex est faible (31%). Cet échec tient en partie aux mesures d'accompagnement mises en place : elles appliquaient un « *traitement identique* » entre les licenciés, alors qu'il aurait fallu du sur-mesure pour tenir compte de leurs « *chances différenciées de réinsertion professionnelle* », souligne Manuella Roupnel-Fuentes. Son ouvrage est riche de sens à l'heure où se multiplient les plans sociaux. ■

BERTRAND BISSUEL

« *Les Chômeurs de Moulinex* », par Manuella Roupnel-Fuentes, PUF, 359 pages, 27 euros.



Le travail oublié

Dans une économie placée sous le signe de l'innovation et du service, la valeur dont dépend l'emploi n'est plus dans la force mécanique, dans des savoir-faire de plus en plus imitables (...). Elle est dans la coopération de ces différentes sources de valeur. Cette phrase énoncée en première partie du livre de Francis Ginsbourger, économiste du travail, résume à elle seule son propos.

L'auteur explique comment progressivement les salariés, les syndicats, les politiques publiques ont perdu la main sur l'organisation du travail. Les logiques de gestion ont introduit des raisonnements utilitaristes et tout traduit en données chiffrées.

Le travail est devenu un coût et son organisation, un aménagement du temps de travail. En réduisant le travail à ce qui se calcule, l'enjeu identitaire de l'échange social a été oublié.

Le travail a perdu son sens et est devenu aveugle, car le collectif de travail, de coopération, de transmission, a éclaté. « *Le moule dans lequel se produisent les apprentissages* » a ainsi été cassé.

La conséquence immédiate est que, lorsque mondialisation oblige, la grande entreprise s'est éparpillée façon puzzle, comme l'écrivait Michel Audiard. Toutes les parties prenantes ont raté le coche de la mutation du travail.

Les capacités d'innovation et d'adaptation étaient immobilisées car le collectif de travail avait perdu de vue l'intérêt général de l'entreprise.

Derrière un titre qui transpire la souffrance et la violence liées à la perte de sens du travail, ce chercheur associé au Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech nous invite à se réappropriier l'organisation du travail en reliant « *l'analyse de l'activité de travail faite avec les uns et l'analyse économique et gestionnaire faite avec les autres* » autour d'un bien qui doit redevenir commun. ■



ANNE RODIER

« *Ce qui tue le travail* », de Francis Ginsbourger, Michalon, 192 pages, 17 euros.

Un état de l'art

Peut-on faire tenir tout ce que l'on sait de la gestion des ressources humaines en 624 pages ?

C'est, en tout cas, le projet de cet ouvrage collectif, dont la lecture est cependant facilitée par une présentation systématique sous forme de fiches croisant études de cas, résumés juridiques, schémas, avis des professionnels, condensés pratiques, etc.

L'objectif est d'offrir aux DRH, mais aussi aux managers, un « *état de l'art* » sur chaque axe de la gestion des RH, depuis le recrutement jusqu'aux risques psychosociaux en pas-

sant par la formation, la rémunération, etc. Mais le revers de la médaille est de figer dans des catégories établies, une matière et des pratiques qui, par nature, tiennent plus de l'art, voire de l'artisanat, que de la science. ■

ANTOINE REVERCHON

« *RH au quotidien : 100 fiches* », sous la direction de Charles-Henri Besseyre des Horts, Dunod et ANDRH, 624 pages, 55 euros.



Perte de contrôle

Il est urgent d'innover dans le domaine du management, et d'introduire, enfin, la confrontation et la coopération dans l'entreprise. Tel est le propos du dernier livre de François Dupuy. Le sociologue, qui a observé de l'intérieur l'organisation d'entreprises françaises dans le cadre d'enquêtes menées de 2007 à 2008, dresse un bilan accablant de l'adaptation des organisations de travail à l'évolution économique.

L'ouverture des marchés, liée à la mondialisation, la priorité donnée à l'adaptation des produits en fonction de la demande des clients auraient dû imposer un changement radical de management. Or les entreprises sont restées bloquées dans leurs vieux rouages organisationnels, affirme-t-il. Certaines sont gérées « *en nid-d'abeilles* », où l'organisation par métier aboutit au cloisonnement – les uns ignorant ce que font les autres « *avec des informations qui ne remontent pas plus qu'elles ne redescendent* » ; d'autres sont organisées

en séquences, où chacun reporte la responsabilité des échecs sur les autres. Dans tous ces cas, le pilotage effectif de l'entreprise s'est progressivement dilué. Il décrit ainsi, témoignages à la clé, des entreprises où le pouvoir est aux mains d'« *experts métiers* », de responsables syndicaux, ou de cadres. On ne sait plus qui est responsable de quoi, et les pertes de valeur s'accumulent. L'auteur explique comment « *le collectif a implosé* », comment « *on a laissé filer le travail* » et « *le client* ». « *Les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes* », dit-il. Mais un management adéquat existe, appliqué par quelques entreprises pilotes dont il relate aussi les expériences. ■

A. RR

« *Lost in Management* », François Dupuy, Seuil, 276 pages, 20 euros.



La Chine, prochain stade suprême du capitalisme

Dans « *La Voie chinoise* » (Odile Jacob), Michel Aglietta et Guo Bai révolutionnent la vision occidentale de l'émergence de la nouvelle superpuissance économique mondiale

La lecture dominante de l'ascension économique de la Chine au cours des trente dernières années est celle de la « *conversion* » d'un pays communiste à l'économie de marché, à l'instar de l'ancien empire soviétique. La planète entière se serait ralliée au capitalisme occidental, car ce modèle est le seul à même d'assurer prospérité et croissance.

Cette vision est rejetée par Michel Aglietta et Guo Bai dans un ouvrage qui renouvelle complètement l'interprétation de la « *réforme* » entamée depuis le retour au pouvoir de Deng Xiaoping, en 1978. Ils recourent pour cela à l'histoire chinoise, en posant une question essentielle : pourquoi la Chine, première puissance économique mondiale en 1820, n'a-t-elle pas suivi le même chemin que l'Europe dans le siècle et demi qui a suivi ? Mais aussi à la théorie du développement, bien au-delà du cas chinois : les mutations économiques, explique Michel Aglietta, ne s'expliquent pas en dehors de l'interaction entre institutions, sociales et politiques, et structures économiques.

Pour M. Aglietta, « *l'industrialisation européenne est le résultat de la concentration du capital par la bourgeoisie terrienne, marchande, coloniale et financière, et du travail par la prolétarisation des paysans chassés de leurs terres* ». Si cette accumulation primitive ne se réalise pas en Chine avant 1978, c'est parce que les institutions du pays ne le permettent pas. « *La Chine impériale est une société à deux niveaux. En bas, les familles rurales, fixées à leur terre car elles en sont propriétaires, et dont la croissance démographique absorbe tout surplus de productivité agricole. En haut, l'Etat impérial et sa bureaucratie mandarinale, qui tire sa légitimité de la fourniture de biens publics – canaux, digues, routes, silos à grains – qui garantissent le bien-être de la population.* » Les marchands ne constituent pas une classe sociale, dans la mesure où l'Etat tire ses revenus de la

faut pour cela du crédit bancaire. Or, celui-ci reste distribué selon des schémas plus politiques qu'économiques. En découle une inflation d'autant plus douloureuse que les salaires restent « *planifiés* ». D'où le désastre de Tiananmen (1989).

Le retour de Deng Xiaoping au pouvoir, en 1992, permet de passer à une deuxième phase. L'ouverture aux capitaux étrangers est accentuée, les prix industriels libérés, les entreprises publiques mises en concurrence avec les entreprises privées qui se créent par milliers. L'économie s'internationalise – bien plus que celles du Japon. Pour que cette ouverture n'ait pas les effets négatifs que le « *consensus de Washington* » inflige à d'autres pays en développement, l'Etat conserve la maîtrise du flux des capitaux et de sa monnaie, dont la sous-évaluation est la condition de la croissance. Il peut poursuivre l'accumulation de capital donnant au parti les instruments de sa légitimité « *impériale* ».

Cette phase de la réforme a engendré pollution, inégalités sociales, endettement : les défis que le capitalisme occidental doit, lui aussi, affronter pour élaborer un modèle de croissance durable. Ce qui permet à Michel Aglietta un nouveau détour par la théorie économique : la croissance mondiale ne pourra être soutenable que si les prix des facteurs de production (le travail, les ressources naturelles, etc.) rattrapent les prix des produits industriels et des services, libérés par la mondialisation et la dérégulation ultralibérale.

Qui, de l'Occident ou de la Chine, est le plus à même d'y parvenir ? Pour M. Aglietta et Guo Bai, les Occidentaux se sont privés des moyens d'agir au nom du dogme de l'efficacité des marchés. L'Etat chinois a conservé, par la planification économique, la maîtrise des flux financiers et la politique monétaire, la capacité à mettre en œuvre une vision stratégique de long terme : attendre, d'ici à vingt ans, les frontières technologiques occupées par l'Occident, favoriser l'environnement, substituer la consommation interne aux exportations, limiter les inégalités sociales, planifier une urbanisation soutenable par la concentration urbaine et la voiture électrique. Pékin prévoit la migration de 300 à 400 millions de ruraux d'ici à 2030, et la construction de 200 villes de 1 à 5 millions d'habitants...

Il faudra de nouvelles réformes institutionnelles. Libérer les gains de productivité des services urbains exige concurrence, liberté des prix et crédit aux PME, et donc changer le secteur bancaire. Libérer l'épargne des ménages exige d'instaurer une couverture sociale universelle. Fournir les infrastructures, les logements... exige une refonte fiscale : les collectivités locales fournissent 80 % de ces biens alors qu'elles ne collectent que 20 % des impôts, et croulent sous les dettes.

Peut-on imaginer de telles réformes sans remise en cause du rôle dominant du Parti communiste ? Selon les auteurs, la réforme exige, plutôt qu'une improbable démocratie représentative, le renforcement de la « *démocratie réelle* », c'est-à-dire de la capacité des communautés à faire pression sur les bureaucraties locales pour qu'elles délivrent des biens communs de qualité.

Si on lui objecte qu'une alliance entre la nouvelle élite entrepreneuriale, intégrée par le Parti, et les bureaucraties locales pourrait bloquer ces évolutions, M. Aglietta répond que la lutte de clans s'est, du moins jusqu'ici, effacée derrière le principe d'unité du Parti, garant de l'unité nationale d'un pays où les forces centrifuges, toujours sous-jacentes, ont pu être contenues depuis plus de 2000 ans. L'avenir le dira. ■

PHILIPPE ESCANDE ET ANTOINE REVERCHON

« *La Voie chinoise. Capitalisme et empire* », Michel Aglietta et Guo Bai, Odile Jacob, 432 pages, 39,90 euros.



MICHEL AGLIETTA est professeur à Paris-X-Nanterre, conseiller scientifique au Cepii et à Groupama-AM. GUO BAI est chercheuse à HEC.

D'autres débats sur Lemonde.fr

- » « **Sanofi doit être au service des malades et non des actionnaires I** », Robert Navarro, sénateur de l'Hérault et Jean-Jacques Mirassou, sénateur de la Haute-Garonne.
- » « **Notre pays est-il condamné à la pauvreté ?** », Robert Papin, professeur, fondateur de HEC Entrepreneur.