

Le 13^e Prix du livre RH, créé en 2000 à l'initiative de Syntec Recrutement en partenariat avec Sciences Po et « Le Monde », sera décerné mardi 1^{er} octobre

Les lectures qui inspirent les dirigeants

Au chevet des dirigeants, les livres de management ? La remise du 13^e Prix du livre RH, mardi 1^{er} octobre, est l'occasion de s'interroger sur l'influence de ces ouvrages sur la vie des entreprises. Trois, quatre, voire dix par an : les dirigeants – DRH, économistes et cadres, nouvellement arrivés, en changement de poste ou en cours de formation – ne peuvent se passer de ces lectures. La maison d'édition Eyrolles, qui en tire l'essentiel de son chiffre d'affaires, publie une centaine de livres de management chaque année. Tout comme l'éditeur Dunod, qui réalise 20 % de ses ventes avec ces livres.

Mais que lisent-ils ? « *Rework, de Jason Fried, est à lire, absolument ! Si vous êtes fatigué des platitudes sur le management* », conseille Jean-Marc Mickeler, associé DRH chez Deloitte ; Jean Agulhon, DRH France de Renault, a composé sa propre trilogie avec Yves Clot (*Le Travail à cœur*, La Découverte, 2010), Christian Morel (*Les Décisions absurdes*, Gallimard, 2002) et Alain Simon (*Pour une anthropologie de l'entreprise. Eloge de la pensée sauvage*, Village Mondial, 2007).

Du côté des start-up, Paulin Dementhon, cofondateur de Drivy, un service de location de voitures, privilégie les biographies : « *Ma dernière lecture dans le domaine est la biographie de Steve Jobs, confie-t-il. Ce n'est pas un livre de management à proprement parler, mais il en a la fonction. Une biographie est très efficace pour*



MATHIEU COLLOGHAN

apprendre à manager, parce que ce ne sont pas des recettes hors contexte. C'est tout un système de réflexion que l'on apprend », dit-il.

Théoriciens et artisans

La littérature du management a ses théoriciens et ses artisans, qui jouent chacun leur rôle dans l'entreprise. « *Au début des années 2000, chez France Télécom, la direc-*

tion de la stratégie nous demandait régulièrement des notes de lecture des écrits de théoriciens », rapporte Bruno Diehl, consultant alors chargé de projets de transformation du groupe et auteur d'*Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management* (2010, Gallimard). « *Chez Renault, c'est à la direction de la recherche que se situent les cadres*

les plus friands de sciences de gestion », dit M. Agulhon. En revanche, les observations de sociologues et les enquêtes de terrain ont souvent la faveur des DRH.

Quant aux ouvrages pratiques, ils font l'unanimité. « *La collection "La boîte à outils" est un succès de vente permanent* », note Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod. Le livre RH a aussi ses stars,

comme l'Américain Michael Porter ou le général chinois du VI^e siècle Sun Tzu, cité par tous, même ceux qui ne le lisent pas.

« *Mais ce n'est pas tant le genre éditorial que la thématique qui guide le choix des lectures*, explique M. Agulhon. *L'intérêt, c'est justement l'articulation entre les ouvrages théoriques et pratiques.* » Par exemple, pour mettre en place un accord sur les contrats de génération, *Le Travail à cœur*, du psychologue du travail Yves Clot, qui traite d'une nouvelle approche du management respectueuse de la santé, est tout aussi utile qu'un manuel sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Ces thèmes sont liés à l'actualité immédiate de l'entreprise ou à des tendances. « *Le développement personnel et la psychologie sont des thèmes qui se vendent très bien* », note Sabine Jacquier, responsable marketing chez Eyrolles. La thématique répond aussi à une phase du développement de l'entreprise. Jean-Michel Guillon, directeur du personnel groupe de Michelin, s'est ainsi replongé dans *L'épreuve des différences* (Seuil, 2009), de Philippe d'Iribarne, qui traite de l'évolution des valeurs d'une entreprise qui s'internationalise. « *Le plus souvent, ce n'est pas le livre qui m'intéresse, mais l'auteur ou l'histoire de l'entreprise qui m'est racontée, et dont je me rapproche ensuite pour approfondir le sujet* », explique-t-il.

C'est là la grande utilité de ces livres : accompagner discrètement le changement en entreprise. ■

ANNE RODIER

Des solutions pour améliorer la prise de décision

Isabelle Ferreras, Christian Morel et Bénédicte Vidaillet sont nominés pour l'édition 2013 du Prix du livre RH

Révolution dans l'entreprise

Sommes-nous à la veille d'une révolution dans l'entreprise ? Le livre d'Isabelle Ferreras a l'ambition de relancer le débat sur la gouvernance autour d'une idée forte, que l'auteur appelle le « *bicamérisme économique* ». L'entreprise, explique la sociologue, professeur à l'université de Louvain et chercheuse associée à Harvard, est désormais une des institutions qui occupent le plus de place dans notre vie quotidienne. Mais la démocratie s'arrête à son seuil. Les relations y rappellent parfois l'Ancien Régime, constate-t-elle : certains partenaires y « *sont plus égaux que d'autres* ». La firme capitaliste reste le lieu de la « *rationalité instrumentale* », c'est-à-dire d'une logique qui veut qu'une action soit menée en vue d'une fin – le profit maximal pour les actionnaires.

Ce n'est pas cette rationalité instrumentale que conteste l'auteur, mais l'idée que les apporteurs de capital en seraient les meilleurs garants. Si les salariés souffrent aujourd'hui, écrit-elle, c'est qu'ils sont écartelés entre les aspirations à plus de justice au travail et un « *régime de gouvernance unilatéral* ». Si l'on veut refonder le contrat social, il faut donc que les propriétaires du capital nouent un nouveau compromis avec ceux que la sociologie appelle les « *investisseurs en travail* ».

Mais comment, concrètement, le bicamérisme pourrait-il fonctionner dans la firme ? L'auteur imagine une direction bicéphale, composée d'une Chambre des apporteurs en capital et d'une Chambre des investisseurs en travail. « *Aucune décision ne serait prise sans l'accord d'au moins 50 % + 1 des salariés.* » Elle n'élué pas les objections que l'on peut faire à son idée, abordées une par une à la fin de l'ouvrage, en distinguant notamment le bicamérisme de la cogestion à l'allemande – le « *Mitbestimmung* » (codétermination), qui reste « *monocaméral* ». Le bicamérisme ne serait pas un facteur de paralysie, plaide Isabelle Ferreras. Au contrai-

re, il favoriserait l'implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La vocation des salariés est-elle d'assumer une part du pouvoir managérial dans l'entreprise ou, au moins, d'y établir de solides contre-pouvoirs ? Est-il normal, au XXI^e siècle, que des salariés n'aient aucun droit de regard sur leur outil de travail ? Cet essai important, en tout cas, nous interpelle. ■

(*Le Monde Eco & entreprise* du 9 octobre 2012.)



GOUVERNER LE CAPITALISME ?
d'Isabelle Ferreras
Éditions PUF
300 pages, 18 euros

Réinventer la dynamique de prise de décision

La SNCF reconnaissait, le 24 septembre, que l'application des règles de maintenance avait sans doute été défectueuse avant le déraillement du train qui a fait sept morts en juillet, en gare de Brétigny-sur-Orge. Dans tous les secteurs, les accidents sont souvent le résultat de failles dans la dynamique de décision. De trop faibles signaux d'alerte, de faux consensus, une répartition du pouvoir inadéquate en contexte d'urgence qui ne laisse pas suffisamment de place au veto vital de l'expert. Ces défauts d'approche conduisent aux mauvais choix aux mauvais moments, c'est le propos de Christian Morel, ancien DRH de Renault et auteur des *Décisions absurdes II* (2012, Gallimard). C'est la faiblesse des signaux d'alerte émis en direction des décideurs qui fut à l'origine de la décision de lancement de la navette Challenger en 1986, rappelle-t-il.

Dix ans après le succès de son premier best-seller, l'auteur poursuit dans cet essai qui fourmille d'exemples son analy-

se sociologique des « *erreurs radicales persistantes* », ces « *décisions absurdes* » qui provoquent des drames. Il recense les plus célèbres catastrophes, les fautes qui les ont provoquées et surtout les leçons de management qu'en ont tirées les entreprises. Les hôpitaux ont ainsi généralisé la pratique d'une check-list du bloc opératoire afin de sécuriser les communications verbales ; autre exemple, l'armée de l'air, qui, en 2006, a officialisé la politique de non-punition pour optimiser la remontée des informations.

Les secteurs sont très inégaux devant le risque : 1 accident mortel pour 100 ascensions de l'Everest, 1 pour 1 000 interventions chirurgicales, 1 pour 1 million dans le transport aérien. Certains ont su mieux que d'autres élaborer des méthodes efficaces pour s'en protéger. Des passerelles ont été construites entre les secteurs, pour appliquer dans les hôpitaux les règles de fiabilité en vigueur dans l'aéronautique ou l'inverse. L'ambition de Christian Morel est de mettre en évidence ces processus, qu'il appelle des « *métarègles* » de fiabilité : des modes de raisonnement communs pour développer une culture de la fiabilité... à partager largement. ■



LES DÉCISIONS ABSURDES II.
COMMENT LES ÉVITER
de Christian Morel, Gallimard
286 pages, 19,50 euros

L'évaluation dans le boudoir

Irrésistiblement, le titre fait penser à Juliette Gréco. Déshabillez-moi. Une référence assumée, puisque le livre ouvre sur une parodie de la célèbre chanson : « *Évaluez-moi, évaluez-moi/mais pas tout de suite, pas trop vite/sachez me convoiter, me désirer...* » Est-il possible de résister aux sirènes de

l'évaluation ? Et pourquoi donc faudrait-il leur résister ? Telles sont les questions que pose Bénédicte Vidaillet, psychanalyste et maître de conférences en science des organisations à Lille-I, dans ce livre direct et réjouissant. L'évaluation est partout. Selon une enquête menée aux États-Unis, 95 % des grandes entreprises américaines utilisent des dispositifs d'évaluation de la performance, contre 45 % en 1971. Dans la plupart des études, affirme l'auteur, une majorité des sondés souhaitent que leur rémunération intègre une part variable liée à la performance individuelle. Pourquoi la plupart des personnes qui travaillent soutiennent-elles des pratiques qui vont leur nuire ? S'il y a des « *méfais bien réels* » de l'évaluation, pourquoi cette fascination de l'évaluation ?

Elle a toujours existé, observe Bénédicte Vidaillet. Ce qui est nouveau, en revanche – c'est sa thèse principale –, est qu'elle est devenue une « *idéologie* », qui, comme telle, s'appuie sur un système de croyances. Parmi celles-ci, l'opinion selon laquelle elle favorise la reconnaissance des mérites ; ou encore selon laquelle elle est synonyme de progrès.

On pourrait dire que l'évaluation n'est qu'un dispositif de pouvoir. Mais justement, elle n'est pas que cela ! Elle est aussi source de jouissance. Elle nourrit notre narcissisme. Elle accroît le besoin de reconnaissance en prétendant y répondre. Alors, comment résister ? L'auteur esquisse seulement quelques pistes. Parmi celles-ci : valoriser la singularité plutôt que la comparaison. Ou encore : « *Ne pas imaginer avoir de prise définitive sur la motivation des autres.* » ■

(*Le Monde Eco & entreprise* du 16 mars.)

PHILIPPE ARNAUD ET ANNE RODIER



ÉVALUEZ-MOI ! ÉVALUATION AU TRAVAIL : LES RESSORTS D'UNE FASCINATION
de Bénédicte Vidaillet
Seuil, 224 pages, 18,50 euros

LE COIN DU COACH

Une source d'inspiration

Si les sagas de Jack Welch ou de Steve Jobs font office de bibles pour les patrons américains, et trouvent un écho chez nos patrons du CAC 40, il n'en va pas de même pour les livres dits de « *management* ».

Au pays de Descartes et des grandes écoles, on reste sceptiques devant ces « *recettes* », souvent écrites sans style, et dont le fond apparaît soit trop simpliste, soit définitivement abscons. Chez nous, ce ne sont pas tant les solutions qui sont recherchées que la réflexion. Et souvent dans des « *classiques* » qu'il est de bon ton de citer lors d'un dîner comme passeport culturel. Pour preuve, au chevet des patrons français, on trouve plus volontiers *L'Art de la guerre*, de Sun Tzu, ou *Le Prince*, de Machiavel, que les ouvrages de Malcolm Gladwell, « *gourou* » du management. Quant aux auteurs de notre Panthéon littéraire, ils font mouche. Jean de La Fontaine devient ainsi expert en management sous la plume de Jean Grimaldi d'Esdra, directeur pédagogique de l'Edhec.

S'inspirer des grands hommes de lettres ? Voilà un rempart pour ne pas tomber dans les chausse-trappes de la pensée unique managériale d'une époque. Certes, il y a de précieux enseignements à tirer dans les « *secrets de réussite des grands leaders* », mais rien n'est moins reproductible que la vision d'un dirigeant.

Si le management est l'art de comprendre les autres et de se comprendre soi-même, la floraison continue de concepts cache dramatiquement la complexité humaine d'une entreprise.

Reste les ouvrages critiques qui questionnent notre temps, bienvenus lorsqu'il s'agit de bousculer nos croyances. Et non, comme c'est trop souvent le cas, de servir la carrière de l'auteur. Lire des essais de management comme source d'inspiration, c'est bien. Les appliquer à la lettre ou y chercher des recettes, c'est une histoire autrement moins riche que de développer sa propre réflexion. ■

SOPHIE PÉTERS