

Le 14^e Prix du livre RH, créé à l'initiative de Syntec Recrutement en partenariat avec Sciences Po et « Le Monde », est décerné mardi 30 septembre, à Paris

Des livres pour changer l'entreprise

Global burn-out, *Le Travail invisible*, *L'Adieu au chômage*, l'édition 2014 du Prix du livre RH peut apparaître comme une vision doloriste du travail, éloignée des dynamiques qui font le quotidien des entreprises. Ces livres sont pourtant au cœur des problématiques du marché du travail : qualité de vie au travail, productivité, valeur ajoutée, précarisation. Mais quelle pertinence ont-ils pour agir en entreprise, pour sortir des dérives dénoncées, régler un conflit ou rénover la gouvernance ?

Les livres de management permettent aux DRH de prendre de la distance, explique Jean-Christophe Sciberras, président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). « L'utilité d'un livre de management est à la fois d'apporter au DRH une vue d'hélicoptère, un recul, une réflexion, et de disposer d'éléments de comparaison – y compris quantitatifs – qu'il n'a pas le temps de collecter lui-même. La caractéristique de l'univers de l'entreprise, c'est le pragmatisme, poursuit-il. Il y a des livres de sociologues dont la connaissance de l'entreprise, très externe, n'est guère opérationnelle. En revanche, lire un travail de chercheur sur tout ce qui a été écrit sur l'incidence de l'égalité hommes-femmes, sur la performance de l'entreprise quand on doit convaincre de fixer des quotas pour progresser, par exemple, c'est utile. »

Au sein de l'entreprise, les écrits des théoriciens et des praticiens ne jouent pas le même rôle. Face à un conflit collectif, la recherche acadé-



mique s'impose comme la lecture-clé pour avoir une compréhension plus fine du comportement du corps social. « Introduction à la pensée complexe, d'Edgar Morin [Seuil, 2005] vous fait réfléchir à la nécessité de prendre du recul par rapport à une situation conflictuelle », note Jean-Marc Mickeler, associé DRH groupe chez Deloitte. « Avoir conscience de l'utilité sociale de chacun est essentiel », ajoute Antoine Morgaut, directeur général Europe du cabinet de recrute-

ment Robert Walters. « Le management a une responsabilité de création de valeurs », précise-t-il.

Les directeurs des ressources humaines disent lire deux à cinq ouvrages de management par an en moyenne, notamment pour l'analyse du corps social faite par les théoriciens de toutes disciplines (philosophie, sociologie, anthropologie). « Ce ne sont pas les livres de consultants qui me poussent à agir, mais la recherche académique, témoigne Jean Agulhon, le

DRH France de Renault. Quand un auteur n'a pas grand-chose à voir avec le monde de l'entreprise, comme un philosophe, son approche particulière aide à décaler le regard. C'est intéressant car, face à un problème, la réponse est là où ne on la cherche pas. »

Et cette réponse est d'autant plus crédible aux yeux d'une direction financière ou du comité exécutif de l'entreprise qu'elle s'appuie « sur une recherche solide pour passer à l'acte », explique Jean-Christo-

phe Sciberras. Les ouvrages de management permettent ainsi de renforcer un argumentaire pour régler un problème ou pour lancer un nouveau projet. « D'une lecture, deux ou cinq ans après, peut naître un projet, observe Jean Agulhon. Ce sont les livres sortis il y a une dizaine d'années, traitant de l'impact à attendre du papy-boom sur la mobilité professionnelle, qui inspirent les projets actuels. »

Les livres de praticiens ont pour eux la force du témoignage : en particulier quand il s'agit de vérifier que la politique menée au sein de l'entreprise est dans la bonne voie. « En lisant *Itinéraire d'un DRH gâté*, de Jean-Luc Vergne [Eyrolles, 2013], je me suis retrouvé, reconnaît Jean-Marc Mickeler. Je me suis reconnu dans certaines situations d'écoute des collaborateurs. Ça m'a conforté sur notre façon de faire. Et c'est d'être ainsi conforté dans sa politique qui permet à l'entreprise d'innover. »

Le thème du changement dans l'entreprise est aujourd'hui largement partagé. Il commence même à gagner les salariés. A quoi ressemblera le travail demain ? l'essai de Sandra Enlart, la directrice d'Entreprise & Personnel, connaît ainsi un grand succès. « Plus de 4 000 exemplaires ont déjà été vendus, contre une moyenne de 1 500 par an pour une vente ordinaire », indique Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod. Alors que, de tout temps, les livres de management s'adressaient essentiellement aux professionnels du secteur, aujourd'hui, ils touchent aussi le grand public. ■

ANNE RODIER

Faut-il réformer ou se réapproprier le travail ?

Pierre-Yves Gomez, Pascal Chabot et un collectif de vingt économistes sont nominés au Prix du livre RH

L'esprit de rente a escamoté le travail

Dans un récit qui nous ramène au XVI^e siècle sur les galions espagnols chargés d'or, avant de nous faire traverser le miroir de Lewis Carroll pour aller à la rencontre de l'étrange Royaume de cœur d'Alice au pays des merveilles, Pierre-Yves Gomez raconte la métamorphose du capitalisme qui s'est opérée ces trente dernières années et dont on parle couramment en termes de financiarisation de l'économie.

« Dans la vraie vie » : cette expression est le point de départ de l'essai de ce professeur de stratégie à l'EM Lyon, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises, et chroniqueur du Monde. L'auteur du *Travail invisible* postule que la réflexion économique ne devrait commencer que là où commence ce qu'on considère comme « la vraie vie ». Cela permettrait d'éviter ce qui s'est passé ces dernières années, à savoir que toutes les parties prenantes de l'entreprise ont perdu de vue la réalité du travail, ce travail matériel, « avec sa sueur et ses satisfactions », parce qu'il a été traduit en données quantifiables pour « une économie chiffrable du profit au service de la rente ».

C'est, en effet, pour répondre à une promesse de rente généralisée que l'économie s'est financiarisée, explique-t-il. La réalité du travail a alors été traduite en chiffres pour en faciliter le pilotage à distance par les décideurs. Les grandes organisations sont devenues des « mécaniques abstraites » et le travail humain est désormais invisible.

L'épargne des ménages s'est transformée comme « autant de petites particules aimantées vers les marchés financiers », donnant naissance aux géants de l'économie financiarisée. Entre 1992 et 2010, les cent premières entreprises cotées sur la place Paris Euro-next « ont capté 98 % des levées de fonds pratiquées sur le marché (...). En Europe, 250 entreprises cotées ont absorbé 95 % des financements », affirme-t-il.

L'épargne ainsi concentrée entre quelques mains, l'intérêt de la majeure partie de

la population est devenu celui de « faire pression pour maximiser le profit [de ces entreprises] et donc exploiter le travail ». Il démontre ainsi comment la spéculation sur les marchés financiers, souvent présentée comme la cause de la crise, est d'abord une conséquence de l'économie de la rente de masse.

Le travail traduit en mesures comparables entre toutes les entreprises a facilité la compétition spéculative... avec succès. Il est, au passage, devenu invisible, alors qu'il est la source de la création de valeur !

Pour sortir de ce piège spéculatif, Pierre-Yves Gomez propose d'aborder l'économie comme un organisme vivant, de cesser de fuir le travail « comme la peste », de reconnaître le travail vivant et de le réaffirmer comme « le fondement de notre communauté ». ■
(« Le Monde des livres », 11 janvier 2013.)

LE TRAVAIL INVISIBLE, ENQUÊTE SUR UNE DISPARITION, de Pierre-Yves Gomez, François Bourin éditeur, 264 pages, 22 euros

Attention ça brûle !

Après le spleen et la neurasthénie, voici le burn-out, nouvelle « pathologie de civilisation », comme la désigne Pascal Chabot dans un bel essai tout en excursions philosophiques et littéraires. Ce sont encore les grands textes de la tradition qui offrent les meilleures pistes pour comprendre cette maladie de l'âme et du corps.

Comme l'*acedia*, traduite par « ennui » ou « paresse », qui menaçait les moines au Moyen Âge, cette fatigue dévastatrice est une crise des « croyants », de ceux qui sont fidèles, à Dieu, au système, à l'entreprise. Elle signifie la soudaine perte de sens. « Les personnes affectées furent consciencieuses,

ardentes, dures à la tâche, écrit le philosophe. C'est d'ailleurs en partie leur problème. »

Spécialiste de l'œuvre de Gilbert Simondon (1924-1989), penseur de la technique, l'auteur pointe une époque prométhéenne, placée sous le signe de la combustion. Si le feu intérieur, qui valait force et assurance, était autrefois le privilège des élus, aujourd'hui, « les ascètes, les saints, les sages, les philosophes, ceux qui faisaient profession de s'exposer au risque de surchauffe, de folie et de délire, ont perdu le monopole de l'excès ». Embrassement, le burn-out est une révolte contre la froide logique de la technique. A nous de restaurer l'équilibre de la tiédeur ? ■
(« Le Monde des livres », 11 janvier 2013.)

GLOBAL BURN-OUT, de Pascal Chabot, PUF, « Perspectives critiques », 146 pages, 15 euros

Emploi : un livre « couteau suisse » pour les DRH

Les yeux rivés sur un taux de chômage qui refuse de fléchir, les économistes, conscients des milliards d'euros investis chaque année pour le faire diminuer, mettent à plat leurs connaissances, font l'état des lieux du marché de l'emploi, identifient les points de blocage, affinent leurs analyses non plus sur les sorties de crise mais sur les « entrées de l'emploi ».

Retour historique, vulgarisation, comparaison européenne, *L'Adieu au chômage* est « le » manuel pour faire le point. Ouvrage pluridisciplinaire qui réunit les derniers travaux des chercheurs, il donne les clés pour y voir plus clair sur le chômage et l'emploi afin de définir plus efficacement de nouvelles politiques en la matière. Qu'est-ce qu'un chômeur ? Que vaut la mesure du chômage ? Quel bilan des politiques de l'emploi ?

Bénédicte Reynaud, du CNRS, relate, par exemple, comment la construction de la

catégorie « chômeur » a laissé à l'écart des statistiques, durant des années, le travail occasionnel et le sous-emploi. Ce que l'Insee a baptisé depuis le « halo du chômage » : à l'orée de la crise, en 2007, 768 000 personnes ont ainsi échappé aux politiques de l'emploi conçues pour les chômeurs. Un temps précieuses a été perdu.

Dans le même ouvrage, l'économiste Yannick L'Horty, de l'université Paris-Est, constate que les politiques de l'emploi en France n'ont empêché ni la hausse du taux de chômage ni la précarisation des populations les plus vulnérables.

Il propose ainsi de remettre en question « la stratégie d'empilement des actions qui caractérise les politiques de l'emploi, (...) [dont les] limites deviennent patentes, écrit-il. Quand il existe déjà 40 formules de contrats aidés, il est plus difficile de trouver des candidats pour le 41^e dispositif. »

Yannick L'Horty explique de ce fait la faible montée en puissance des récents dispositifs (emplois d'avenir, contrats de génération, crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi). « Dans un contexte de crise longue (...), il faut considérer l'architecture des mesures existantes de façon globale », suggère-t-il, afin que les dispositifs trouvent leur place et rencontrent leur public. L'approche globale, l'allègement du « millefeuille institutionnel » sont deux recommandations communes à de nombreux économistes, qu'ils prônent des mesures pour attendre la croissance ou bien de nouvelles formes de partage du travail, précaires ou pas, pour retrouver l'emploi en l'absence de croissance. Cet ouvrage est un véritable « couteau suisse » mis à disposition des directions des ressources humaines. ■

(« Le Monde Eco & entreprises » du 29 novembre 2013, extraits.)
JULIE CLARINI ET ANNE RODIER

L'ADIEU AU CHÔMAGE. NON, LES POLITIQUES N'ONT PAS TOUT ESSAYÉ, par vingt économistes, aux éditions La Découverte, 292 pages, 16 euros.

LE COIN DU COACH

Lire les « classiques » : pour quoi faire ?

Pour qui veut saisir les subtilités des relations humaines, rien de mieux que la littérature. A l'heure où l'on a écarté, dans les entreprises, tout ce qui fait la saveur des échanges au nom du dieu « process », nombre de situations managériales pourraient trouver un éclairage stupéfiant au fil des pages d'un Balzac, d'un Flaubert ou encore d'un Molière.

« La littérature (...) éclaire, infléchit notre histoire. C'est la littérature française, avec Balzac, Stendhal, qui énonce et dénonce la nouvelle tyrannie des rapports d'argent, la profanation de tout par l'esprit de lucre », rappelle l'écrivain Pierre Bergounioux (*Exister par deux fois*, Fayard, 138 p., 20 €). « Celui qui lit délocalise et détemporalise tout mental : il fait sécession, se soustrait au commerce des vivants. »

Voilà pourquoi, selon lui, « la littérature est inséparablement révélation et libération ». Tel un sismographe, l'écrivain trace les mouvements de notre écorce sociale et politique, à des profondeurs inaccessibles à la pensée. A nous d'en déchiffrer le sens. « Prenez Balzac dans César Birotteau. Tout est dit, décrit, analysé : du pouvoir de l'argent, du désir de puissance, de la compromission, de la fatuité, de la médiocrité, des égoïsmes en politique comme dans les affaires », souligne Laurence Viénot, à la tête d'un salon littéraire qui reçoit de grands écrivains. Chasseuse de têtes pendant trente ans, elle décide de faire entrer la littérature au sein de l'entreprise. Car les écrivains ont une vue synoptique. Ils ont accès à ce qui échappe à la conscience des hommes en situation. Tel un phare, la littérature est éminemment salvatrice. ■
SOPHIE PÉTERS