

PRIX DU LIVRE RH

Les jeunes ont-ils une vision doloriste du travail ?

Plan social, souffrance au travail et risques psycho-sociaux sont au menu du Prix du livre RH décerné mardi à Paris

Le Prix du livre RH, fruit d'un an de débats entre les étudiants d'un master en management de Sciences Po, est révélateur de l'évolution du rapport des jeunes au travail et à l'entreprise. Créé en 2000 par Syntec Recrutement en partenariat avec Sciences Po et Le Monde, le prix sera décerné à Paris mardi 29 septembre.

Pour l'édition 2015, ces jeunes trentenaires ont abordé quelque 80 ouvrages, étudiés toute l'année, par équipes, en lecture croisée, afin d'établir leur « short list » : un témoignage sur la mauvaise gestion d'un plan de sauvegarde de l'emploi, *Le Salaire de la vie*, de Ghislaine Tormos, le *Dictionnaire des risques psychosociaux*, sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, et une enquête de terrain sur la souffrance liée au manque de reconnaissance du travail dans le nucléaire, *Exister au travail*, de Guy Jobert. Les ouvrages sur la transformation numérique des entreprises ou la pensée managériale n'ont pas retenu l'attention de ces futurs professionnels du management. Les jeunes auraient-ils une vision doloriste du travail ?

Le grand public pousse la porte des éditeurs spécialisés dans la littérature du management pour venir décoder la vie en entreprise. Les professionnels y puisent des sources de réflexion pour prendre du recul par rapport à leurs pratiques quotidiennes, conforter leurs stratégies, prendre la mesure de l'évolution du corps social. Le changement est un thème moteur qui séduit les deux publics. Les jeunes, dans ces deux catégories, « achètent des livres sur le "comment", des livres à plusieurs vitesses, qui ré-



STÉPHANE KIEHL

pondent tout de suite à leur questionnement. Ils viennent chercher des livres d'abord... pour trouver un job. Ils s'intéressent à l'échec pour tirer les leçons des expériences des autres», note Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod. «Ils privilégient les consommables, les ouvrages pratiques, les témoignages de start-up ou d'entrepreneurs qui n'ont pas

réussi», indique-t-elle. «Ils voient souvent les débats sur la qualité de vie au travail comme de la tartufferie. Ils veulent régler les problèmes plutôt que d'en parler», constate Didier Pitelet, spécialiste de la marque employeur, qui organise chaque année plus de 150 tables rondes avec des trentenaires sur l'emploi, le travail et l'entreprise.

«Ils n'ont pas de vision très claire du travail. Mais la transformation digitale ne les intéresse pas trop, car, pour eux, ce n'est pas une transformation», ajoute-t-elle. «Pour cette génération, le numérique n'est pas un sujet, c'est l'air qu'ils respirent», note également M. Pitelet.

«Les trentenaires ne sont pas un tout homogène, mais ils sont majoritairement optimistes, souligne Claude-Emmanuel Triomphe, délégué général d'Astrees, un think tank consacré à la transformation du travail. De la fin 2014 à la mi-mars 2015, l'Astrees a recueilli les témoignages de plus de 1000 jeunes de moins de 30 ans sur ce que représente pour eux le travail et sur leur engagement professionnel.

« Leur curseur, c'est se réaliser »

D'où il ressort que plus des trois quarts des jeunes sont optimistes sur leur avenir professionnel, même si leur relation au travail a changé. «Ils ont intégré la mobilité comme la norme dans un marché du travail difficile. Pour eux, il n'y a pas de débat CDD/CDI, car à 26 ans, ils ont déjà eu trois emplois. Le CDD, l'intérim font intégralement partie de leur univers culturel. Mais ils rejettent sévèrement l'emploi jetable. Le CDD, oui, disent-ils, mais à condition de pouvoir capitaliser sur les compétences acquises», témoigne M. Triomphe.

«Ils ne conditionnent pas leur comportement à la situation de crise. Ils se tournent vers les PME et le concept start-up car ils revendiquent le droit d'être heureux au travail», explique pour sa part Didier Pitelet. Pour cette génération, la taille de la PME est synonyme de considération et de reconnais-

sance par rapport aux grands groupes, qui incarnent la déshumanisation du travail. «Leur curseur, c'est se réaliser», conclut-il.

«Leur priorité, c'est l'esprit start-up: la réactivité, l'agilité, la performance. De plus en plus d'étudiants ne veulent pas rentrer dans une entreprise classique», constate Odile Marion.

Ils veulent que la liberté ait sa place dans l'entreprise: «Les moins de 30 ans sont très demandeurs de travail collaboratif, de proximité, mais avec un management fort qui les encadre. Leur idéal: une PME dans une grande boîte», rapporte Claude-Emmanuel Triomphe.

Leur attachement au travail est très important, mais pour un travail qui ait du sens et dans une bonne ambiance. «Sans ces deux conditions, ils sont prêts à quitter leur travail du jour au lendemain», indique l'enquête «Travail et engagements professionnels, les jeunes prennent la parole», réalisée par l'Astrees.

«Notre génération ne fera pas de concession. Il n'y aura pas de fidélité à l'entreprise s'il n'y a pas de sens au travail», témoigne Morgan Marietti, 27 ans, cofondateur de la Proactive Academy, organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des 15-30 ans vers l'entreprise. «Ils privilégient la culture de l'entreprise à la pérennité de l'emploi», remarque également M. Pitelet. Ce n'est pas une génération de compromis. L'objectif premier des futurs managers est donc, comme toujours, de valoriser l'utilité sociale de chacun, mais pour une population qui veut vibrer au rythme des projets et qui a banni le mot «carrière» de son vocabulaire. ■

ANNE RODIER

Comprendre et guérir les maux du travail

Ghislaine Tormos, Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, et Guy Jobert sont nominés au Prix du livre RH

Un témoignage, un dictionnaire et une enquête de terrain ont été nominés pour l'édition 2015 du prix du livre RH.

PSA-AULNAY, LES COULISSES D'UNE RESTRUCTURATION

Le site PSA d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) a mis la clé sous la porte fin 2013, laissant sur le carreau 3 000 salariés. Un drame social et humain dont Ghislaine Tormos se fait le porte-voix dans son livre *Le Salaire de la vie*. Après des années de galère et de petits boulots, cette mère de trois enfants était prête à tout pour décrocher un CDI. «Être embauchée à PSA, c'est un peu comme rejoindre l'administration, pensait l'ouvrière, qui a commencé il y a onze ans au ferrage, l'atelier d'assemblage des éléments de carrosserie. Des usines qui fabriquent des voitures françaises, cela ne fermera jamais, c'est pour la vie.» Ses certitudes volent en éclats le 12 juillet 2012, à l'annonce de 8 000 suppressions de postes en France.

Ce témoignage coécrit avec une journaliste met au jour les ressorts méconnus d'une tragédie annoncée. Il invoque de mauvais choix stratégiques, comme la suppression d'une ligne de montage en juin 2008, dénonce des erreurs de gestion. Les salariés en prennent aussi pour leur grade: «Pourquoi sont-ils aussi peu à réagir (...), pourquoi se résignent-ils à être aussi mal traités?», se demande-t-elle.

A partir de ce cas, l'auteure donne à réfléchir sur la crise de l'industrie en France. «Dans les hautes sphères, ils nous le répètent à longueur de journée à la radio, à la télévision: notre travail "coûte

trop cher", s'insurge-t-elle. Si nos salaires et nos avantages sociaux pouvaient baisser, ce serait tellement mieux. (...) A les entendre, si l'activité économique ne repart pas, c'est que nous en sommes (...) responsables. En revanche, que les entreprises en bonne ou mauvaise santé versent toujours plus de dividendes à leurs actionnaires, il n'y a rien à y redire.» Pour sortir de l'ornière, une seule issue: «Faire converger toutes les luttes», jouer la carte de la solidarité. Un discours un brin idéaliste dans un contexte d'individualisme exacerbé.

Elodie Chermann

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ONT DÉSORMAIS LEUR BIBLE

Le syndrome du survivant a initialement été diagnostiqué au retour des prisonniers de la seconde guerre mondiale. Avec le temps, la notion a pris un usage extensif qui qualifie aujourd'hui des situations vécues en entreprise à l'occasion de plans sociaux par ceux qui restent, et dont les comportements révèlent un état de stress post-traumatique.

Aujourd'hui, le syndrome des survivants est l'une des 314 entrées du *Dictionnaire des risques psychosociaux* avec l'épuisement professionnel (burn-out), et le stress, bien sûr. De A de «Absentéisme» à W de «Workaholism», l'ouvrage s'intéresse aux risques psychosociaux (RPS) en se penchant sur tous les champs disciplinaires qui abordent la souffrance au travail: psychologie du travail et des organisations, psychologie sociale et psychosociologie, psychanalyse, psychiatrie, sciences de gestion...

«Une aventure un peu folle», de l'avis même de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, qui ont dirigé le travail. Le défi du chercheur associé et du directeur du Centre de recherche sur les risques et les crises (Mines ParisTech) est d'apporter un peu de clarté à la «cacophonie psychosociale» actuelle.

Avec l'aide de 251 contributeurs, ils abordent des notions classiques (harcèlement, open space), philosophiques (l'aliénation, la loyauté), mais aussi des concepts moins connus, comme le Wocq (Work Conditions and Control Questionnaire), une méthode de diagnostic collectif du stress et des facteurs de stress professionnel.

«La présence de certaines entrées pourra surprendre; l'absence de certaines autres dérangera», annoncent les auteurs. En effet, que viennent faire le Japon ou les policiers dans cet ouvrage? A l'entrée «Japon», on apprend que le pays connaît un nombre croissant de salariés souffrant de stress. Les policiers appartiennent, eux, à une profession emblématique pour les RPS, comme les infirmières, les agriculteurs ou les vétérinaires.

Ce dictionnaire fournit des repères pour aborder avec plus de clarté la souffrance au travail.

Margherita Nasi

LA CONSTRUCTION DE SOI, GRÂCE AU TRAVAIL

A l'origine d'*Exister au travail. Les hommes du nucléaire*, il y a une enquête menée auprès des agents de conduite de centrales nucléaires, au milieu des années 1990. Si Guy Jobert s'est décidé à publier tardivement ses résultats, c'est, expli-

que-t-il, parce que «les questions qu'il aborde (...) sont devenues d'une grande actualité».

Ceux qui ont regardé «Les Simpson», dont le héros Homer, inspecteur de la sécurité dans une centrale nucléaire, provoquent des catastrophes en série, imaginent combien la fonction d'agent de conduite dans ce type d'industrie est cruciale. Ces agents sont chargés à la fois de la production de l'électricité et de la sûreté des installations; un peu comme les conducteurs de TGV à la SNCF, ils occupent une place enviable dans la hiérarchie de l'entreprise. De l'extérieur, ils apparaissent comme un «groupe fusionnel, crispé sur ses privilèges». Or ce qu'entend le sociologue, de l'intérieur, c'est une «plainte lancinante et paradoxale», qui exprime une souffrance, dont l'origine est à rechercher du côté du «manque de reconnaissance de leur contribution».

De ses observations, l'auteur, aujourd'hui membre du Centre de recherche sur le travail et le développement, dégage plusieurs lignes de force. D'abord, le travail occupe une place énorme dans la construction de notre identité. Le manque de reconnaissance a des effets «délétères». Le travail est «un fait social total», souligne l'auteur, en référence au sociologue Marcel Mauss: les relations du travail se déploient dans un espace régulé d'échanges, mais aussi un espace de socialité fondé sur le don et le contre-don. Il y a de la gratuité au travail. C'est peut-être pour cela que, même si le rapport salarial est vécu péniblement, «ça fonctionne tout de même», écrit-il. ■

Philippe Arnaud

LE COIN DU COACH

SOPHIE PÉTERS

Se fortifier par la lecture

A l'heure du tout-écran et des informations à digérer sans cesse, la lecture apparaît comme un temps pour soi. Favorisant l'interprétation, la lecture d'un ouvrage aide à sortir de l'enfermement, à ouvrir de nouveaux horizons, pour se réinventer au travers de la dynamique d'un autre langage. Dans *Bibliothérapie, Lire c'est guérir* (Points, 2008), Marc-Alain Ouaknin place la lecture au sommet des démarches qui fondent l'être humain. De son côté, Régine Detambel, dans *Les livres prennent soin de nous* (Actes Sud, 163 pages, 11,95 €), souligne les pouvoirs thérapeutiques du livre en s'appuyant sur les travaux de la recherche universitaire en «bibliothérapie», un moyen de résoudre des problèmes personnels par l'intermédiaire d'une lecture dirigée.

Mais devant les rayons surchargés, que choisir de lire? Se plonger dans des traités d'ordre professionnel ou des essais sociologiques, philosophiques, politiques? Prendre le chemin du développement personnel grâce à la multitude d'ouvrages donnant les clés du savoir sur soi? Ou préférer le roman, habité de personnages imaginaires incarnant autant de vies possibles pour le lecteur et lançant un dialogue identificateur avec un alter ego?

Expérience à la fois intellectuelle et sensible, divers types de lectures fortifient l'humain. A en croire les travaux de chercheurs en bibliothérapie, le roman arrive en tête des lectures pourvoyeuses de bien-être psychologique. Tout à la fois expérience d'éveil et accès à la connaissance, remède aux ruminations diverses, échappatoire à l'angoisse et la tristesse, voyage dans un ailleurs, le roman agit comme un fortifiant psychique. Ce que Montesquieu avait déjà fort bien résumé: «Je n'ai jamais eu de chagrin qu'une heure de lecture n'ait dissipé.» ■