

Editorial

Pour introduire ce numéro de RMA, je voulais partager avec vous la vision de la fonction RH de demain, suite à la parution en novembre d'un ouvrage collectif dirigé par Michel Barabel, Olivier Meier et André Perret pour l'ANDRH. Cet ouvrage revient sur la transformation numérique, la mondialisation, les nouvelles méthodes d'organisation du travail, les contraintes économiques et réglementaires ainsi que les nouvelles aspirations des collaborateurs et des parties prenantes qui amènent à réinventer l'organisation et ses activités. Fort de cette nouvelle donne, la fonction RH, en tant que pilote du changement (identifier et accompagner les mutations) et fonction clé de l'entreprise doit repenser ses missions, rôles et activités. Pour répondre à ce défi, cet ouvrage a mobilisé les plus grands spécialistes de la fonction RH (consultants, DRH, professeurs, praticiens, parties prenantes) et propose un diagnostic précis de la situation, des scénarios prospectifs et des solutions appropriées aux problématiques des DRH.

Dans cet ouvrage, l'objectif du chapitre que j'ai rédigé, était de partir de l'étude de Prospective des Métiers de 2004¹ pour discuter des évolutions de la fonction RH et en particulier des métiers et compétences associés. Nous avons donc repris les principaux scénarios qui avaient été formulés à l'époque et au regard de notre veille permanente sur la fonction et des travaux de l'Observatoire, nous avons dressé des pistes possibles pour les années à venir.

Conformément à nos travaux de recherche, nous utiliserons le vocabulaire « Demain » pour parler du futur, préférant conceptuellement, ne pas dater à 3, 5 ou 10 ans les pistes évoquées. L'horizon temporel étant variable d'un secteur d'activité à un autre, d'une organisation à une autre, le vocable « Demain » nous a toujours paru plus approprié dans nos travaux en prospective qu'une date, bien souvent théorique.

Dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain. Les approches co-construites entre acteurs concernés prennent de plus en plus le pas sur les grands modèles du siècle dernier. Les collaborateurs, eux aussi, expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact des nouvelles technologies conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail.

Ces mutations et bien d'autres nous incitent à défendre la thèse de la fin de la GRH au sens classique du terme et à envisager un renouveau de la GRH qui passerait, selon nous, par un nécessaire changement de vocabulaire. Les évolutions globales qui affectent nos

1 Les résultats sont présentés dans notre ouvrage de 2009 et dans la version électronique de cet ouvrage.

organisations invitent à dessiner les possibles ruptures en termes de management, d'organisation du travail et de pilotage des ressources humaines.

Le vocabulaire de management voire gouvernance des personnes et des organisations semble plus approprié et reflète bien les différents scénarios de 2004 actualisés dans ce chapitre et que nous proposons de regrouper dans le tableau suivant afin de proposer une version prospective, actualisée 2014, en 9 scénarios, permettant de réfléchir aux possibles métiers, compétences et organisations des équipes RH pour Demain.

Encadré 1 - De l'étude PM 2004 à l'actualisation 2014

	ETUDE PM 2004	VISION ACTUALISEE 2014 POUR CONSTRUIRE DEMAIN
1	Le scénario de l'internationalisation	Le scénario de l'internationalisation Maintenu
2	Le scénario de l'orientation « Business »	Le scénario de l'orientation « Business » Maintenu
3	Le scénario de la « judiciarisation-normalisation »	Le scénario de la « judiciarisation-normalisation »
4	Le scénario de la responsabilisation sociale ou sociétale de la Fonction RH	regroupé avec le scénario 4 : Le scénario de la responsabilisation sociale ou sociétale Nouvelle appellation possible : Le scénario de la maîtrise des risques sociaux et juridiques
5	Le scénario de « l'humanisation »	Le scénario de « l'humanisation » regroupé avec le scénario 8 :
8	Le scénario du gestionnaire d'individus	Le scénario du gestionnaire d'individus Appellation globale possible : Le scénario de « l'humanisation »
9	Le scénario du gestionnaire de compétences	Le scénario du gestionnaire de compétences regroupé avec le scénario 16 :
16	Le scénario du garant des équilibres sociaux et de l'« optimisateur » d'effectifs	Le scénario du garant des équilibres sociaux et de l'« optimisateur » d'effectifs Nouvelle appellation possible : Le scénario de l'architecte et du développeur des compétences
10	Le scénario du contrôleur de gestion et du gestionnaire de rémunération individuelle	Nouvelle appellation possible : Le scénario de la reconnaissance mesurée

	ETUDE PM 2004	VISION ACTUALISEE 2014 POUR CONSTRUIRE DEMAIN
11	Le scénario du gestionnaire des temps	Le scénario du gestionnaire des temps regroupé avec les scénarios 12,13, 15 :
12	Le scénario du « Tous DRH »	
13	Le scénario de l'externalisation de certaines activités	
15	Le scénario de l'« ordonnateur du cadre de vie au travail »	Le scénario du « Tous DRH » Le scénario de l'externalisation de certaines activités Le scénario de l'« ordonnateur du cadre de vie au travail » Nouvelle appellation possible : Le scénario du management du travail
14	Le scénario du « Tout Informatique »	Nouvelle appellation possible : Le scénario de la digitalisation et de la maîtrise des risques numériques
17	Le scénario du communicateur	Nouvelle appellation possible : Le scénario de la communication globale (interne et externe)

Bonne lecture et pour en savoir plus, lisez l'ouvrage de BARABEL M., MEIER O., PERRET A., intitulé : *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Collection: "Fonctions de l'entreprise", Dunod (avec le soutien de l'ANDRH).

Aline SCOUARNEC
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef