
Editorial spécial en hommage à Michel Joras

Ethique et management : Pour une prospective bienveillante

Pour cet édito de RMA, je souhaitais rendre hommage à notre ami Michel Joras, que nous pensions immortel et qui vient de nous quitter et pour ce faire je reprends le texte publié dans l'ouvrage collectif réalisé en son honneur, *Ethique et responsabilité sociale*, chez EMS :

« Cet article est une réflexion inspirée par mon ami Michel Joras, que j'ai eu la chance de découvrir il y a quelques années lors des rencontres de l'IAS (Institut d'Audit Social). Il est de ces personnages qui ne peuvent laisser indifférents tant son parler vrai est un parler « humain ». C'est un homme de cœur et de conviction et chaque rencontre avec lui est un bonheur d'apprentissage et d'humilité tant sa culture et sa curiosité du monde sont grandes. C'est un grand plaisir et un honneur d'être rentrée, en particulier au travers d'un intérêt commun pour le concept de métier, dans son cercle amical.

L'objet de cette contribution est de revenir sur le concept de prospective, son intérêt en management, en particulier dans une conception émergente du management bienveillant.

La prospective

Paul Valéry déplorait qu'on ne se posât point la question essentielle : « que veut-on et que faut-il vouloir ? ». C'est, ajoutait-il, « qu'elle implique une décision, un parti à prendre. Il s'agit de se représenter l'Homme de notre temps, et cette idée de l'homme dans le milieu probable où il vivra doit d'abord être établie ». « L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il fût » (Berger, 1964). C'est dans cette vision de co-construction des futurs possibles que nous situons nos travaux sur cette recherche éveillée de faits émergents permettant de dresser les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de formation, etc.

Si nous résumons l'histoire de la prospective, trois grandes périodes semblent se dessiner. Une première période - les années 1950-1970 - rassembleraient les « **fondateurs** ». Nous entendons par fondateurs un certain nombre de personnages de référence, en France en particulier, qui ont contribué à poser les bases de la prospective¹. Nous pensons à Gaston Berger, Yvan Barel, Pierre Massé entre autres ou encore à Hermann Kahn aux Etats-Unis.

1 Même si de tout temps, l'homme a cherché à appréhender son avenir.

Une seconde période - 1980-2000 - a permis de développer une diversité de méthodes, de les expérimenter et approfondir essentiellement dans des grands chantiers à dominante macro-économique. Cette période rassemblerait les « *méthodologues* » qui ont avant tout centré leurs réflexions à la mise au point de méthodes très sophistiquées et à leurs expérimentations.

Nous pensons qu'une nouvelle période s'ouvre depuis les années 2000 rassemblant les « *constructeurs* » ayant conscience de la nécessité de cette vision renouvelée de la prospective et développant des approches appliquées à l'entreprise. À titre d'exemple, les travaux que nous avons menés depuis une petite dizaine d'années avec Luc Boyer permettent :

- en amont, l'articulation entre prospective et stratégie (ou planification stratégique) ;
- en aval, le renouveau du rôle de l'individu à travers le concept de métiers (compétences individuelles et collectives) permettant l'élaboration des référentiels, donc leur prospective personnelle ;
- une forte réflexion sur les modes d'organisation stratégique des firmes (deux exemples : l'*outsourcing* fondé souvent sur le seul différentiel de prix de la main d'œuvre, donc voué à l'échec à long terme, ou les conséquences - bonnes et mauvaises à tous points de vue - de la gestion par projet, gigantesque mouvement de déstructurations sociale et industrielle) ;
- enfin, la remise en cause drastique des gadgets méthodologiques les plus sophistiqués.

Si une *nouvelle ère prospective* se dessine, c'est entre autre par l'application utile au monde des affaires en général et à l'entreprise en particulier. L'ensemble des sciences de gestion pourrait en effet utiliser l'approche prospective pour anticiper les futurs possibles en finance, en marketing, en systèmes d'information, en stratégie, en GRH, etc. À ce jour, trop peu de travaux s'inscrivent dans cette posture prospective appliquée à l'entreprise et qui, pour nous participe d'une véritable éthique du management.

La prospective et son utilité en management

Nous avons alors constaté que la prospective des métiers, de par les caractéristiques propres à toute démarche prospective : une approche globale, longue, rationnelle, d'appropriation et une vision pour l'action, permettait d'éviter les critiques faites aux modèles classiques de GPEC et pouvait être comprise comme un dépassement de ces démarches instrumentales. L'avantage de la prospective des métiers, c'est qu'elle permet au travers d'un historique des métiers de repérer les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs et d'opérer une mise en perspective permettant de mieux saisir les mutations sur longue période. Elle relativise également l'importance du présent dans la détermination du futur. De nombreuses erreurs de prospective découlent en fait du privilège conceptuel accordé à un événement contingent : notre situation présente. Même si la prospective envisage, à la différence de la prévision, les déconnexions avec le passé, les ruptures, elle ne peut faire abstraction de ce passé dans les hypothèses d'évolution à venir. La visibilité du gestionnaire de ressources

humaines, du manager mais aussi du salarié dépend du travail itératif et permanent dans cet espace-temps : passé/présent/futur.

Nos recherches nous ont permis de retenir comme définition de la prospective des métiers les éléments suivants : la prospective des métiers est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation. Elle nécessite pour cela une co-construction par les acteurs-experts du ou des métiers analysés du devenir possible de ce ou ces métiers. Elle englobe ainsi une réflexion sur le métier individuel et sur l'organisation du travail. La prospective des métiers doit fournir tant à l'homme d'entreprise qu'au chercheur une espèce de grille de lecture permettant de percevoir des signaux - parfois faibles - annonciateurs de changement. En ce sens, elle porte en elle une dimension éthique.

Plaidoyer pour une prospective bienveillante au service du management

Comme le souligne Igalens (2003), « la plupart des définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales ». Le devoir de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (salariés, actionnaires, Etat, fournisseurs, clients, etc.) appelle de nouveaux outils et politiques. Les différentes normes internationales remplissent cet objectif. Cependant, au-delà des normes, il nous a semblé intéressant de réfléchir aux nécessaires évolutions du management face à cette exigence de responsabilité sociale de l'entreprise.

Dans un contexte de responsabilité sociale de l'entreprise ou de l'organisation, nous soutenons l'utilité d'une approche prospective en matière de gestion des ressources humaines et plus globalement de management des organisations.

Nous nous positionnons donc là dans une conception de responsabilisation sociale des entreprises. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise « est à la fois un thème générique mais aussi une question relative à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises. Mais c'est aussi le signe du passage de la focalisation du management sur les tâches à la focalisation sur les personnes » (Pesqueux, Biefnot, 2002). Finalement, poser la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est considérer l'entreprise comme « citoyenne ».

S'il y a responsabilité sociale de l'entreprise, en matière de gestion des ressources humaines et de management, c'est bien dans le cadre de réflexions et d'actions sur l'employabilité - interne et externe, actuelle et future - de ses collaborateurs. C'est à ce niveau que nous situons la dimension éthique de la prospective des métiers.

« Alors que la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. La morale n'intègre pas les contraintes de la situation. L'éthique

au contraire n'a de sens que dans une situation. La morale ignore la nuance, elle est binaire. L'éthique admet la discussion, l'argumentation, les paradoxes » (Nillès, 2003).

La dimension éthique de la prospective des métiers se révèle dans l'accompagnement bienveillant des organisations et des collaborateurs mais également de toute personne en recherche d'informations sur le devenir des métiers et des compétences. La méthodologie de prospective des métiers reposant sur le dire d'experts, au travers de la méthode PM (Boyer, Scouarnec, 2009) permet aux experts participant à un exercice de prospective des métiers d'éclairer l'ensemble de leurs possibles mais également aux futurs lecteurs de cet exercice prospectif et des scénarios métiers en découlant de pouvoir engager une réflexion de prospective de soi. Pour les organisations, l'appropriation des résultats d'un exercice de prospective des métiers permet de s'engager dans une prospective organisationnelle en s'appropriant l'un ou l'autre des scénarios.

Comme le souligne Boyer (2002), « c'est un thème qui intéresse par définition de nombreux acteurs :

- Les salariés qui exercent leurs talents dans un ou plusieurs métiers et qui souhaitent connaître les compétences qui leur seront demandées à l'avenir.
- Les responsables hiérarchiques de ces mêmes salariés soucieux de s'assurer que les compétences requises par les activités futures de l'entreprise seront bien détenues par leurs collaborateurs.
- Les directions des ressources humaines qui ont en charge la régulation du personnel de l'entreprise et notamment l'évolution des salariés.
- Les organismes de formation interne ou externe aux entreprises soucieux de proposer des programmes pédagogiques visant à faire évoluer dans le sens attendu par le marché de l'emploi les compétences des participants, qu'ils soient en formation initiale ou continue.
- Les autorités politiques très sensibles à l'évolution de la compétitivité du pays dont ils ont la responsabilité. »

Nous considérons à ce niveau que la prospective des métiers permet de réconcilier le temps de la réflexion et le temps de l'action et de déplacer le point d'ancrage des réflexions et actions du passé vers le futur.

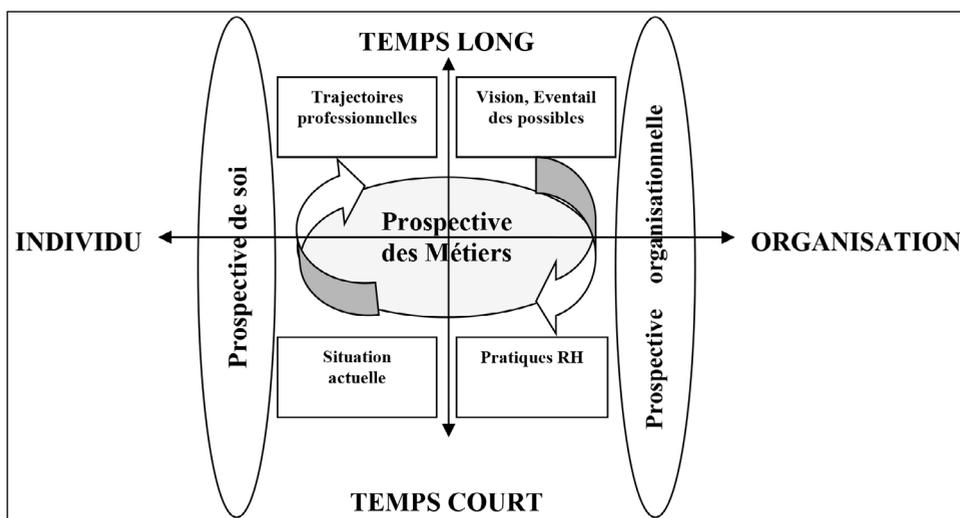
Notre essai de modélisation des temporalités en GRH (Scouarnec, 2010), montre qu'un exercice de prospective des métiers appliqué permet :

- À l'organisation, d'éviter le modèle de la pénurie ou des tensions en ayant un balayage du champ des possibles en matière de main d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi, voire de pouvoir anticiper et construire des partenariats avec des institutions de formation pour préparer les profils dont elle aura besoin demain, d'anticiper qualitativement l'évolution de ses métiers et compétences.

- À l'individu, de prendre conscience des risques d'exclusion et de se préparer à une nouvelle posture de changement et d'adaptation permanente : l'acteur responsable de sa vie professionnelle.

Nous proposons alors un modèle permettant de rassembler les différentes temporalités en GRH, à la fois d'un point de vue organisationnel et d'un point de vue individuel. Nous avons fait le choix de croiser deux axes. Un axe qui distingue le temps long du temps court et un axe distinguant l'individu de l'organisation. Cette matrice permet ainsi de positionner quatre temporalités et de montrer l'intérêt de la prospective des métiers comme combinatoire entre une prospective organisationnelle et une prospective de soi.

Encadré 1 : Les temporalités de la GRH



Dans ce cadre, la prospective des métiers révèle sa dimension éthique au sens de Nillès (2003), c'est-à-dire :

- Une méthode pour mieux répondre aux besoins de ses collaborateurs ;
- Une démarche pour animer les équipes de façon innovante ;
- Des outils pour renforcer l'éthique dans les valeurs professionnelles de l'entreprise ;
- Une plus grande sécurité dans le management opérationnel et les décisions ;
- Une communication rassurante auprès des clients et des partenaires » (Nillès, 2003).

Notre plaidoyer pour un management bienveillant, reposant sur une éthique de soi et de l'autre, consisterait à :

- montrer la richesse de la relation à autrui où l'homme, tout l'homme, développe des actions sans cesse renouvelées, une logique de complicité, d'amitié, de bienveillance - et pas seulement de confiance calculée - de manière durable ;

- contribuer à la naissance, au sein de l'entreprise, de l'homme total, avec ses affects, son histoire, ses attentes, c'est-à-dire un acteur éthique porteur de sens, pas uniquement producteur de marchandises ;
- réhabiliter une pratique humaniste dans le monde de la gestion par le dépassement de la seule référence à la norme et au chiffre ».

Références

- BAUMARD P. (1996), *Prospective à l'usage du manager*, LITEC.
- BERGADAÀ M. (2001), « Temps contraint ou temps choisi ? Rythmes et Harmonie chez le dirigeant d'entreprise », in *Revue Française de Gestion*, n°132.
- BERGER G. (1964), *Phénoménologie du temps et Prospective*, PUF.
- BERGSON H. (1939), *Matière et mémoire*, PUF.
- BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, EMS.
- BOYER L., SCOUARNEC A. (2005), *L'observatoire des métiers*, EMS.
- GIMBERT L. (2004), « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », *Management & Avenir*.
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard.
- CASTEL R. (2006). « Repenser la protection sociale », *Sciences Humaines* n°168, p.42-43.
- CAZES (1986), *L'Histoire des Futurs*, Seghers.
- GODET M. (2007), *Manuel de Prospective stratégique*, Dunod.
- GODET M. (1991), *De l'anticipation à l'action*, Dunod.
- GONOD P.-F. (2001), « La prospective en mouvements », <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/mouvement.pdf>
- IGALENS J., JORAS M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisation.
- MÉRIC J. (2001), « Temps de la connaissance, temps de l'action : vers une réconciliation », *Revue Française de Gestion*, n°132, pp.95-102.
- NILLÈS J.-J. (2003), « L'éthique est une compétence professionnelle » in http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml
- SCOUARNEC A. (2010), « Le temps en GRH ou la nécessité d'une « prospective du présent », Contribution pour l'ouvrage collectif sous la direction de Marc-André Villette et Jean-Yves Duyck, *Le temps du travail*, Editions Vuibert, Collection AGRH.