
Éditorial

2019 : Une année de transformation...

L'actualité le montre tous les jours, entre des revendications, des violences, des prises de position d'un nouveau genre, le monde est en transformation. Changement de paradigme disent les chercheurs, certes mais si tel est le cas, quelle grille de lecture pouvons-nous proposer pour éclairer l'action présente ?

Pour cet édito, nous vous proposons une grille de lecture des transformations en cours dans la société en général afin d'en déduire les impacts sur le travail, les métiers et les compétences. Certains disent que c'était mieux hier, que nous sommes en crise, que les jeunes ne veulent pas travailler, *etc.*, au-delà de ces expressions du quotidien, essayons de comprendre les transformations en cours. Pour ce faire, nous allons décliner différents types de transformations et illustrer leurs possibles conséquences sur le travail en général¹.

Une première transformation est liée à notre entrée dans un monde de l'évènementiel. Nous prendrons comme image le slogan historique de *Paris Match* : le poids des mots, le choc des photos... Nous sommes dans un monde où l'évènement fait référence. Qu'il s'agisse de la pression des journalistes pour être à l'affut du moindre « scoop », ou de la « starisation » de chacun soit au regard d'un exploit, d'un crime ou d'une réussite quelconque, tout le monde peut devenir la star de l'instant. Cette profusion d'informations vraies ou fausses d'ailleurs *via* les médias classiques mais aussi sur les réseaux sociaux a pour effet de rendre potentiellement le commun des mortels dépendant de la dernière information ou lui donner envie de devenir cette star de l'instant. Alors si cette société où il faut faire ou être l'évènement se développe, elle impacte également la vie des entreprises. On voit ainsi se développer en interne dans les organisations le besoin de valoriser des collaborateurs, des équipes, des réussites. Dans ce contexte, de nouveaux outils de communication interne et l'organisation d'évènements se développent un peu partout, peu importe la taille de l'entreprise. Des stratégies de marque employeur et de marketing RH, autrement dit d'employeur de référence sont aujourd'hui en vogue afin de se distinguer et de valoriser certaines pratiques managériales. Des métiers nouveaux comme ceux de *community manager* apparaissent également.

.....
1 Pour en savoir plus, télécharger le livre blanc (*Révolution RH, le DRH transformeur*) de C. LAMBOLEZ et A. SCOUARNEC à l'adresse suivante : <https://www.jobsferic.fr/livre-blanc/revolution-rh-drh-transformeur/>

Une deuxième transformation concerne le passage d'un monde totalement financiarisé à un monde où l'humain retrouve un peu sa place. Il y a encore quelques années, nous étions dans cette logique du tout financier. Aujourd'hui quelques signaux faibles nous laissent penser que le financier a certes toujours son importance mais qu'il est de plus en plus contre balancé par une recherche d'humanisme. À titre d'exemple, de grands patrons qui décident de ne pas gagner plus que 5 fois le salaire de base, des personnes qui décident de changer de vie pour gagner moins financièrement mais pour avoir une qualité de vie meilleure, des jeunes qui ont plus envie de travailler dans des entreprises petites et moyennes et de participer à des projets innovants que de rentrer dans de grands groupes pour gagner plus, *etc.*, ces signaux mettent en évidence de besoin de repenser les pratiques managériales pour être plus à l'écoute des attentes internes du personnel et co-construire avec eux des solutions adaptées à chaque contexte.

La troisième transformation est liée à la montée de la judiciarisation et de la normalisation. Tout devient juridique ou normatif diront certains. En effet, le cadre réglementaire représente une contrainte dans bien des domaines de la vie courante et dans le monde des entreprises, des textes peuvent parfois se contredire entre eux et sont complétés par des normes nationales ou internationales qui peuvent à première vue représenter un cadre encore plus contraint pour l'exercice professionnel de son métier. Cette judiciarisation peut aussi pousser certains à adopter des comportements de contestation et de recours aux tribunaux pour des sujets qui hier auraient pu trouver des solutions négociées. Il y a donc lieu dans les entreprises de mesurer les impacts possibles de cette judiciarisation et de se tenir informé de toutes les normes sectorielles ou transversales.

La quatrième transformation est relative à une société « ubérisée » ou « libérée ». L'arrivée de l'opérateur Uber, venant concurrencer l'organisation réglementée des taxis a été un des révélateurs de cette transformation de ce que nous nommons bien souvent *Business Model* (autrement dit : modèles économiques). Un courant de pensée, reprenant des idées et concepts de l'École des Relations humaines, s'est développé autour de cette idée d'une entreprise plus libérée. Par ces mots, il convient de retenir que tous les modèles économiques d'hier sont chahutés par le monde d'aujourd'hui, les concurrences accrues et les attentes renouvelées vis-à-vis du travail. Un monde du travail plus collaboratif, coopératif et centré sur une qualité de services serait donc attendu.

Pour la cinquième transformation, nous nous intéressons à la transition numérique. Il y a souvent confusion entre l'outil et l'usage quand on parle numérique. En effet, un double mouvement est en marche : à la fois celui des innovations techniques et celui des changements de pratiques. Les deux sont indissociables mais en pratique, on se rend compte que bien souvent la fracture numérique se développe car il n'y a pas assez d'accompagnement dans la pratique des outils numériques et des impacts sur les usages possibles. En résumé, ce n'est pas parce que vous allez équiper des commerciaux de tablettes,

qu'ils seront plus performants ! Il est donc nécessaire à la fois dans chacun des métiers de faire de la veille sur toutes les innovations actuelles et à venir et d'accompagner les collaborateurs dans leurs compétences numériques et les usages qu'ils peuvent en faire.

La sixième transformation est liée à la criminologie et à la montée des violences. De nos jours, tous les comportements déviants peuvent avoir des impacts aussi bien dans la vie de tous les jours que dans les entreprises. Ces comportements pouvant être liés à des formes de radicalisation, de violences physiques ou verbales, des vols, de dégradations, *etc.*, conduisent à adopter à la fois des démarches de prévention et de mettre en place des protocoles adaptés. Le DRH se trouve être une des personnes ressources dans l'entreprise pour appréhender ces sujets et doit ainsi développer de nouvelles compétences en management des risques.

La septième transformation concerne la prise de conscience croissante des enjeux du développement durable. L'articulation des enjeux sociaux, économiques et environnementaux devient une norme. La sensibilité à la préservation des ressources et à des consommations plus respectueuses de l'environnement sont aujourd'hui dans les esprits. Dans l'entreprise, ces dimensions sont également présentes, tant pour les orientations business que pour les pratiques managériales. À titre d'exemple, les pratiques sur la mobilité des collaborateurs, leurs temps et modes de trajet par exemple.

Et enfin, la huitième transformation valoriserait une société plus hédoniste. Moi, moi et rien que moi ou moi dans des communautés. En effet, aujourd'hui, dans un monde de plus en plus complexe et incertain, j'ai tendance à me recentrer sur moi et mon plaisir et ce – seul – ou dans des communautés choisies : mes amis sur Facebook, mes communautés liées à mes hobbies par exemple. Dans la sphère du travail, cela signifie que le plaisir au travail réapparaît et les communautés métiers, les communautés d'apprentissage, de pratiques, sont à valoriser.

Pour synthétiser, nous pourrions dire que cette transformation du monde, au sens d'un de nos grands sociologues français Michel Maffesoli nous invita à passer :

- *de l'individu (impersonnel, interchangeable, etc.) à la personne prise dans sa globalité et sa diversité*
- *du rationalisme (vision rationnelle, objective, etc.) au corporéisme (valorisation du corps, du bien-être)*
- *du travail (tripalium, ce qui fait mal...) à la création (la réalisation, la belle œuvre)*
- *de l'utilitarisme (logique des objectifs) à l'esthétisation (logique de l'expérience et du partage d'émotions)*

- *du futur (lointain) au présent (ici et maintenant).*

Notre position de revue généraliste en sciences de gestion avec une tonalité prospective nous conduit à vous inciter à proposer pour la nouvelle année des papiers innovants, en rupture conceptuelle, épistémologique et méthodologique afin de pouvoir un peu plus contribuer à renouveler la pensée managériale... Telle a toujours été l'ambition de RMA.

Nous vous remercions de votre fidélité et nous vous souhaitons une année pétillante, riche en émotions, satisfactions et utile, *via* vos recherches et vos publications à chacun.

Co-rédacteurs en Chefs
Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC

INFORMATION
PROSPECTIVE
SUR LES MÉTIERS

JobSféric.fr

(R)ÉVOLUTION RH

**LE DRH
TRANSFORMEUR**

Les mutations
de la fonction RH
jusqu'à nos jours

L'heure de
sa révolution

Comment
anticiper,
co-construire,
accompagner
et communiquer

www.jobsferic.fr
#JOBSFERIC
hashtag #RHDay

afnor
sopra hr
speex
Yatedo