Éditorial

Pour ce numéro 110, nous avions envie de partager avec vous le travail que nous avons conduit pour Aunege et la Fnege et ainsi profiter de cette occasion pour rendre hommage à notre regretté collègue et ami, Thierry Garrot.

La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 de Muriel Pénicaud consacre, s'il en était besoin « l'Orientation Compétences », bien connue par les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines depuis les années 90 et pourtant encore insuffisamment mise en pratique par l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation en général. Dans le monde de la formation, la traduction de cette « Orientation Compétences » passe entre autres, par la construction des programmes de formation en « blocs de compétences ». Changement radical de paradigme, l'approche par « blocs de compétences » conduit à revisiter la finalité des enseignements, les modalités pédagogiques et d'évaluation et surtout à s'interroger sur les compétences visées. C'est alors tout l'enjeu des référentiels de compétences, conçus pour définir les compétences et aider les acteurs de l'emploi et de la formation à réellement passer à cette « Orientation Compétences ». Cependant, ces référentiels sont, historiquement, peu utilisés, valorisés et manquent de visions prospectives. Pour ces raisons, à l'initiative de notre regretté collègue et ami Thierry Garrot, nous vous proposons un référentiel prospectif des compétences en « Management et Affaires », résultat d'un processus de recherche qui a été mis en œuvre depuis plus de 2 ans au sein d'un collectif FNEGE-AUNEGE dans le cadre de l'élaboration d'une plateforme d'orientation vers les métiers dits de gestion – MAP : Mon Avenir Professionnel. Cette recherche, réalisée par une équipe de 5 personnes (Aline Scouarnec, Franck Brillet, Sébastien Payre, Mohamed Tissioui, Michèle Vincent), s'appuie sur le cadre théorique de la prospective des métiers et sur le dispositif méthodologique associé.

Partant des résultats d'un travail préalable sur les métiers RH 7.0, réalisé par la même équipe pour l'ANDRH à l'occasion de ses 70 ans, et de la demande d'Aunege de nous associer à la construction d'une plate-forme d'orientation vers les métiers de gestion, nous avons considéré utile de conduire une recherche sur l'ensemble des métiers dits de gestion en nous centrant sur les principales compétences transversales à ces métiers. Nous avons ainsi pu identifier, grâce à un travail à la fois documentaire et terrain huit méta-compétences, de par leur fréquence d'apparition et leur pertinence de mobilisation dans les domaines du management et de la gestion des affaires. Ces 8 grandes compétences en gestion : Veiller/Anticiper ; Piloter/Gérer ; Contrôler/Mesurer ;

Animer/Féderer ; Développer/Innover ; Appliquer/Respecter ; Accompagner/Conseiller ; Communiquer/Marketer.

Chacune de ces compétences présentée dans le référentiel prospectif au travers d'une double définition aujourd'hui/demain afin d'avoir une vision prospective de l'évolution de cette dernière, est associée à des compétences transversales, *via* le référentiel des soft-skills IAE CAEN-Compétences 3.01 et ensuite, est déclinée dans les dix domaines que nous avons retenus de la gestion, à savoir : Stratégie/Direction Générale ; Audit/Finances ; Compta/Contrôle ; GRH, Marketing, Commerce, Vente, Distribution ; Communication ; Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement ; Achat, Supply Chain, Transport, Sécurité, Logistique, Gestion de production ; Système d'information, Juridique. En effet, ce travail de recherche nous a également conduit à nous interroger sur les domaines des sciences de gestion. Au-delà de la référence historique au concours d'agrégation de l'enseignement supérieur, nous avons choisi de retenir dix domaines, partagés par les chercheurs et les praticiens des métiers dits de management et de gestion des affaires.

Il va sans dire qu'à ce niveau, le référentiel FNEGE-AUNEGE va permettre de faciliter le choix des verbes d'action pour structurer les blocs de compétences. Il trouvera ensuite une utilité certaine pour l'ensemble des responsables de programme de formation qui auront à décliner ces blocs de compétences dans chacune de leurs spécialités ou domaines et pour la rédaction des Unités d'enseignement, qui elles aussi, pourront être rédigées en s'appuyant sur ce référentiel dynamique. Il a d'ailleurs été fort utile au cours des dernières semaines où nous avons pu le proposer en appui au travail de la DGSIP et du réseau des IAE pour la rédaction des fiches RNCP des 20 mentions de gestion des masters. Nous espérons donc que cet outil innovant et robuste de par sa méthodologie sera utile à l'ensemble de la communauté et des acteurs de l'emploi et de la formation, intéressés par les compétences en « Management et Affaires » ! Pour en savoir plus, rendez-vous sur les sites de la FNEGE ou d'Aunege !

Cette question des référentiels et des normes est au cœur de ce numéro de RMA, où le Professeur Laurent Cappelletti valorise, à la suite d'un appel à contribution lancé il y a plusieurs mois, une réflexion sur l'inflation normative. Au travers de quatre contributions, la question du type de management adapté pour faire face à cette inflation normative dans les entreprises et les organisations est discutée.

Sont également présentées en préalable à ce cahier, quatre contributions. Tout d'abord, Zouhour BEN HAMADI et Ariel EGGRICKX s'intéressent à l'innovation budgétaire dans les PME tunisiennes. Puis Yvan BAREL, Sandrine FRÉMEAUX et

1 Ce travail lié aux soft-skills a été conduit *via* une expérimentation au sein de l'IAE Caen dans le cadre d'un projet de recherche et de formation « Compétences 3.0 » conduit pour le compte de 5 OPCA-OPCO (Opcalim, Opcabaia, Fafih, Uniformation, Unifaf), Pôle Emploi, l'Apec avec Simplon (pour la formation numérique), visant à accompagner une trentaine de demandeurs d'emploi à Paris *via* une formation sur les soft-skills et sur le numérique.

Pierre-Alexandre MAHIEU s'interrogent sur le lien entre la reconnaissance du travail et l'insécurité perçue de l'emploi. Ensuite, Jean-François NOTEBAERT discute de l'intégration d'un agent virtuel à un site Internet, qu'il considère comme une modification sensible des intentions comportementales et du comportement réel de l'internaute. Et enfin, Olivier BRAUN, Lovanirina RAMBOARISON-LALAO et Isabelle BARTH exposent leur recherche sur les Contrats Psychologiques à l'épreuve de la diversité, en mettant l'accent sur l'influence des facteurs organisationnels sur le schéma mental.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !

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