
Editorial

Cette livraison de la revue *Management & Avenir* s'inscrit dans la tradition prospective qui lui est chevillée au corps en revisitant différentes thématiques et fonctions de la Science de gestion à l'aune de problématiques prospectives ou rétrospectives et du fait d'agencements technologiques conduisant à élargir le répertoire des savoirs acquis.

En effet, deux contributions discutent et analysent l'impact de la numérisation sur l'entreprise, d'une part, sur la fonction RH (Audrin et Davoine) et, d'autre part, sur l'expérience muséale (Ben Asr, Hallem et Lagier). Audrin et Davoine analysent grâce à une approche de type Delphi dans quelle mesure la numérisation de l'entreprise tend à en modifier son organisation et sa fonction RH. Les dimensions les plus impactées semblent être la gestion de l'image des employeurs, la nature des liens avec les publics-cibles (plus directs), la recherche de candidats, la gestion des carrières et des compétences et l'adaptation de la réglementation interne de l'entreprise. L'étude conduit à questionner de façon critique la place de la fonction RH dans la gestion des projets Internet de l'entreprise. Pour leur part, Ben Asr, Hallem et Lagier inversent la posture d'analyse en étudiant, grâce à deux enquêtes empiriques sur un groupe de visiteurs de 30-65 ans et sur un plus jeune de 18-29 ans, dans quelle mesure le recours à des applications mobiles modifie l'expérience de visite d'entreprises culturelles que sont les musées. Il en ressort que – sous réserve d'une ergonomie conviviale et ludique – la numérisation de l'expérience muséale se trouve valorisée : d'un point de vue pédagogique (accroissement des compétences sur le sujet et du stock d'informations), créatif (s'amuser en apprenant), social (partager les informations et les expériences *via* les réseaux sociaux) et d'un point de vue individuel (capacité de personnaliser l'expérience en adaptant et orientant son contenu en fonction de données individuelles). La dimension technologique semble alors réconcilier des variables souvent dichotomiques dans des heuristiques comportementales plus traditionnelles : l'affectif et le cognitif ; le social et l'individuel.

Deux autres contributions analysent la gestion des carrières et des compétences dans des entreprises de secteurs de pointe : celui des télécommunications (Zannad et Galindo) et celui des systèmes d'information (Sanséau et Branchet). Zannad et Galindo proposent, à partir de l'interview de vingt-deux salariés du Groupe Orange, une analyse du lien entre diplôme et carrière dans le secteur des télécommunications. Il apparaît que, si la culture historique de l'entreprise et la norme française de l'accès prioritaire aux fonctions de direction réservées à des diplômés des grandes écoles persistent, des mécanismes de compensa-

tions dans la gestion des carrières y sont rendus possibles pour les titulaires de diplômes de rang inférieur. Une partie de ces compensations est fortement liée à la nature du secteur à haut niveau de spécialisation des actifs et à mutation rapide : manifestation de qualité d'entrepreneur, développement et gestion de nouveaux projets, forte mobilité géographique, travail en forme agile, etc. Une autre partie des stratagèmes compensatoires provient davantage de la culture historique de l'entreprise qui a permis, de longue date, d'autres options que la trajectoire auto-promotionnelle en mettant en exergue les propres critères de réussite des salariés moins diplômés. Il s'agit par exemple, de l'intérêt pour le contenu du travail, du soutien de l'employabilité par une « entreprise-famille » ou du développement de compétences qui leur correspondent. Sanséau et Branchet recourent à l'approche par les compétences et à une démarche de type constructiviste (combinant collecte des données, quinze entretiens et analyse de mises en pratique) pour étudier le lien entre la criticité des compétences et leur possible (ou non) externalisation et ce, dans le secteur en constante mutation qu'est celui de la fourniture de services informatiques. Cette recherche héritée de la théorie de l'impartition actualise la dichotomie entre externalisation de « compétences périphériques » et non externalisation... en fonction de leur degré de criticité. Notamment, en matière de maîtrise des risques, de sécurité informatique, de connaissance des métiers de base de l'entreprise, du caractère décisionnel des actes, de la complexité d'intégration des fonctions éparses de pilotage, de la capacité à anticiper les impacts humains, les enjeux en matière de développement durable et les bouleversements à long terme causés par les architectures et infrastructures mises en œuvre.

Enfin, le cahier spécial coordonné par Eric Tort et François Lantin propose, dans la lignée du rapport d'évaluation de leur application de 2015, une rétrospective critique des Normes IFRS et un questionnement prospectif sur leurs évolutions, notamment au niveau européen et international. En effet, une nouvelle série de normes IFRS entrera en application dès 2018 et 2019. Le cahier analyse les conséquences de ces évolutions du référentiel international en s'interrogeant sur leur portée (nouvelle révolution ou « *soft continuum* » ?), notamment autour des quatre thématiques retenues suite à un robuste processus d'évaluation scientifique : celle du concept d'entité pour les groupes ; celle de l'information financière segmentée ; celle de la dépréciation des *goodwills* et celle de la comptabilisation des dérivés carbonés.

Dans les trois catégories de contributions, les théories de la Science de gestion comme les pratiques managériales sont questionnées par des agencements technologiques (*lato sensu*) qui conduisent à modifier substantiellement et durablement la fréquence des transactions, la fonctionnalité de dispositifs hérités d'environnements plus prédictibles, leur impact sociétal et le leadership de la structuration des parties prenantes et des processus de création de valeur.

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