

EDITORIAL N°46

Pour introduire ce numéro 46 de la Revue Management & Avenir, j'ai eu envie de vous faire partager mes réflexions estivales sur l'évolution du Management des Ressources Humaines et de reprendre les idées clefs que j'ai développées dans un chapitre du nouveau « Tous DRH » dirigé par Jean-Marie Peretti, à paraître d'ici peu. Mon idée de départ est issue des constats faits depuis quelques années au regard des pratiques dites de GPEC. Au-delà des pistes proposées par le législateur sur la feuille de route que devrait représenter la GPEC, les pratiques restent, encore trop souvent, au niveau de l'outillage et non de la construction d'un véritable schéma directeur RH permettant d'articuler au mieux et de façon dynamique, les enjeux du business et les nécessaires évolutions organisationnelles et sociales.

Nous défendons donc une approche renouvelée de l'anticipation des compétences et des métiers, articulant habilement la prospective des métiers et la GPEC, qui permettrait aux équipes RH de déployer un schéma directeur RH adapté :

- à l'organisation et au business - via la prospective mettant en évidence les scénarii externes liés au métier -
- aux individus - via la combinaison entre la prospective et ses scénarii internes et leurs conséquences sur les orientations de la GPEC.

Cette approche nous conduit à retenir le terme de Management Prospectif des Métiers. Ce terme nous semble être nécessaire pour redonner du sens au pilotage des organisations en veillant à une meilleure articulation Stratégie /Management RH et à reconnaître la nécessité de re-penser un temps un plus long en organisation. Le recours au concept de Métier permet cette double lecture business/RH et le concept de Management donne une tonalité plus stratégique aux plans d'actions RH et montre - s'il en était besoin - la nécessaire complémentarité de l'ensemble des acteurs au succès de telles démarches.

En effet, dans notre approche de Management Prospectif des Métiers, tous les acteurs de l'organisation se trouvent impliqués. La littérature adossée au concept de GPEC l'a toujours mentionné clairement. Cependant, compte tenu des échecs à répétition des démarches dites de GPEC dans les organisations depuis les années 90, il y a lieu de le rappeler : un projet type GPEC ne peut réussir que s'il est considéré par l'ensemble des acteurs de l'organisation comme le schéma directeur RH conjoint au plan stratégique.

Nous considérons en effet que la prospective des métiers et sa concrétisation managériale : le MPM permet une combinatoire constructive entre une prospective organisationnelle et une prospective de soi.

Du côté de l'organisation, la prospective permet de penser et construire l'organisation de demain en ayant une vision la plus large possible du devenir de ses métiers (au sens stratégique et individuels). Cet éventail des possibles est selon nous, un outil d'aide à la décision pour orienter des plans d'actions RH performants et durables. A ce niveau, nous soulignons l'importance d'articuler les réflexions métier aux environnements de travail. Il n'est plus suffisant aujourd'hui de limiter la réflexion métier aux aspects classiques de la GRH (activités, missions, compétences, etc.). La dimension « environnement de travail » intégrant les conditions de travail et l'organisation du travail en particulier doivent être intégrées à toutes les réflexions métier.

Du côté de l'individu, la prospective des métiers doit servir de sources d'informations constructives pour penser les trajectoires professionnelles.

Cet aspect « accompagnement individuel » est bien entendu utile pour les équipes RH et managériales mais également pour n'importe quel individu dans ou hors de l'organisation qui

a besoin de réfléchir beaucoup plus qu'avant à son devenir professionnel. Une approche ainsi renouvelée de la GRH démontre que tous les acteurs internes et externes à l'organisation doivent de plus en plus être sur une posture dynamique.

Nous assisterions alors à un renouveau paradigmatique : passage d'un modèle de gestion (réservé aux gestionnaires) à un modèle de management (ouvert à l'ensemble des parties prenantes). Souvenons-nous de Drucker, qui déjà en 1973, considérait que : « le management c'est l'art d'organiser les ressources pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes », et insistant sur le fait suivant : « bien que le management doive avoir une grande autorité, son travail dans l'organisation moderne n'est pas de commander, mais d'inspirer » (Drucker, 1973).

Le prochain Congrès de l'AGRH sur le thème du Management durable et bienveillant sera certainement l'occasion de débattre de ces idées !

Aline Scouarnec
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef