

LA PROSPECTIVE RH, UNE COMPÉTENCE AU CŒUR DES DRH

Régine Monti

ANDRH : Vous êtes professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers, spécialisée sur les questions de prospective au sein des organisations. La fonction RH est-elle particulièrement concernée par la prospective ?

Régine Monti : Dans un monde que l'on sait marqué par la mondialisation, les ruptures technologiques, le renouvellement des modèles économiques, les profondes transformations sociales à l'échelle individuelle et collective, *les tensions géopolitiques, les défis du développement durable*, ... la prospective n'est désormais plus un domaine réservé aux seules directions générales ou stratégiques mais devient une compétence centrale des directions des ressources humaines. Celles-ci se retrouvent de fait aux premières loges de ces changements qui impactent à un rythme rapide le niveau des effectifs, la localisation des emplois, les métiers, les compétences, les conditions de travail, la question de la laïcité, le rôle social de l'entreprise... On attend des DRH aujourd'hui plus qu'hier qu'ils soient en capacité de préparer le coup d'après, pour redonner des marges de manœuvre à l'entreprise, sortir de la course à la réactivité, favoriser l'innovation, ...

ANDRH : En quoi consiste une démarche prospective dans le champ des ressources humaines ?

Régine Monti : Une démarche de prospective est le plus souvent co-construite avec les acteurs des changements au sein de l'entreprise. Son objet est de repérer les facteurs de changement de l'environnement externe - plus que de se concentrer sur l'analyse des forces et faiblesses internes - qui vont peser le plus fortement sur les ressources humaines. Il s'agit ensuite d'identifier les évolutions possibles, probables, souhaitables de ces facteurs clés pour mieux s'y préparer et pour mener à bien les projets en matière de ressources humaines. Les sujets les plus souvent traités ces dernières années au sein des DRH sont ceux en lien avec l'évolution des métiers, des compétences, l'impact du numérique, le travail, la diversité, ...

ANDRH : En quoi les démarches de prospective se distinguent-elles des autres démarches comme la conduite du changement ou la GPEC ?

Régine Monti : Les démarches de prospective RH se distinguent de la conduite du changement au sens classique du terme, car elles consacrent un temps significatif de la réflexion collective aux enjeux externes (les nouveaux marchés à conquérir, les demandes des clients en évolution, les attentes des salariés,...) pour mobiliser et conduire au changement en interne. Pour ce qui est de la GPEC, les démarches de prospective RH s'en différencient en travaillant sur un horizon plus lointain, celui des ruptures, des changements profonds, en général à moyen terme (5 ans et +) pour lequel les politiques adaptatives seront insuffisantes, et des politiques proactives seront nécessaires. Il est à noter que très souvent les démarches de prospective sont complémentaires de celles de GPEC et les nourrissent.

ANDRH : Dans un contexte de changements rapides de l'environnement externe, est-ce que cet effort d'anticipation à moyen terme n'est pas vain ? Quels arguments en faveur de la prospective ?

Régine Monti : Gaston Berger, père du mot « prospective », disait « quand une voiture roule vite, il est nécessaire que les phares éclairent plus loin ». Nous aussi

actuellement, nous constatons comme Gaston Berger dans les années 60 l'accélération du changement, le rétrécissement du temps et de l'espace. Est-ce une raison pour fermer les yeux et foncer à toute vitesse dans le mur ? Au contraire, c'est parce que nous vivons cette accélération que le devoir de prospective s'impose et tout particulièrement dans le champ des ressources humaines, par nature inscrites dans le moyen terme plus que le court terme ... au moins pour certaines dimensions clés comme l'employabilité, la formation, la gestion des âges, ... L'homme a toujours été au cœur de la prospective. Gaston Berger définissait ainsi la prospective : voir loin, large, profond et penser à l'homme. C'est aussi ce dont témoigne depuis plusieurs années L'ANDRH avec la création d'une commission prospective (voir encadré).

ANDRH : Est-ce que comme Monsieur Jourdain, les personnels des directions de ressources humaines ne font pas de la prospective au quotidien ?

Régine Monti : Oui, naturellement, au sein des DRH, chaque jour se prennent des décisions qui doivent tenir compte à la fois d'impératifs de court terme et en même temps des enjeux de moyen et long terme dans un environnement incertain. Par exemple, lors de l'ouverture d'un nouvel établissement en France ou à l'étranger, on peut veiller à mixer les âges de recrutement même si cela a des effets sur les coûts immédiats, pour se préserver des marges de manœuvres dans la gestion des parcours professionnels dans les années à venir, ... On adopte là une posture, une attitude prospective - et c'est essentiel - en éclairant l'action présente à la lumière des évolutions possibles.

ANDRH : Alors, finalement les DRH qui regardent l'avenir avec « les lunettes du prospectiviste » sont-ils nombreux ?

Régine Monti : Je crains que cela ne soit pas encore le cas le plus répandu aujourd'hui. Ce que l'on constate le plus souvent (voir l'encadré sur l'enquête de l'ANDRH auprès des DRH), c'est que la plupart du temps ce sont les contraintes de court terme qui prennent assez naturellement le pas sur les enjeux du long terme. Pour reprendre notre exemple, la plupart des entreprises choisissent lors de la création d'un nouvel établissement de recruter quasi exclusivement des jeunes pour des raisons de disponibilité à court terme de la ressource, de coût, d'habitude aussi, ... même si 5 ans après elles devront faire face à des difficultés de gestion des parcours professionnels et d'éventuelle inadaptation des compétences...

ANDRH : Quels sont les domaines RH pour lequel l'anticipation est ancrée dans les pratiques, et ceux qu'il faudrait développer ?

Régine Monti : Certains domaines ont fait de tout temps l'objet d'anticipation à moyen voire long terme car porteurs d'enjeux considérés comme essentiels, souvent en lien avec les compétences et les métiers au sens stratégique de l'entreprise. Ainsi, la gestion des métiers sensibles, la gestion des hauts potentiels, la gestion des talents sont souvent sous l'œil de la Direction générale et de la direction des ressources humaines et donnent lieu à des plans d'actions qui à la fois répondent aux enjeux d'aujourd'hui et aux objectifs à moyen terme ... Ce qui est nouveau depuis une dizaine d'années, à l'initiative des DRH le plus souvent, c'est la conduite de réflexions prospectives concernant non plus seulement des populations restreintes mais des populations larges comme les commerciaux, les personnels de production, de maintenance, d'exploitation, de back office, ... C'est donc autour des métiers et des compétences que s'est développée plus largement la prospective RH. Aujourd'hui, l'on constate une nouvelle tendance, l'intérêt pour des réflexions prospectives RH portant sur des problématiques plus globales, plus transversales

comme l'impact du numérique, l'évolution management ou la question de l'emploi des personnes handicapées, ...

ANDRH : A ce propos, vous avez animé récemment un atelier de réflexion prospective sur l'impact du numérique sur la fonction RH, quels en sont les principaux contenus ?

Régine Monti : Cet atelier proposé par l'association ANVIE, Sciences humaines et entreprises a réuni une quinzaine de responsables en charge de la prospective, de la conduite du changement, de la transformation au sein des groupes CNP ASSURANCES, LA POSTE, SEPPIC, FONCIA, FNCA-CREDIT AGRICOLE, COFELY SERVICES, FNAC, BNP PARIBAS, BPCE, SODEBO, AXA FRANCE, SAFRAN, BANQUE DE FRANCE, ORANGE, RTE. Ils ont participé avec l'aide d'outils collaboratifs numériques à trois temps de réflexion collective qui leur ont permis de parcourir les trois temps forts des démarches de prospective RH : la constitution de la base d'information retro-prospective, l'exploration des futurs possibles avec la construction de scénarios et enfin l'articulation à l'action en repérant les principales conséquences de ces scénarios sur les métiers et compétences dans le champ des ressources humaines et en tirant des enseignements pour l'action.

ANDRH : Pouvez-vous nous faire partager quelques enseignements de cette formation-action à la prospective?

Régine Monti : Naturellement. Voici quelques résultats de ces travaux collectifs :

- ⇒ Premier enseignement. Ces dix dernières années au sein des DRH, il apparaît que l'on a plutôt bien anticipé les impacts du numérique sur les outils de la GRH (recrutement, paie, dématérialisation, développement des plateformes RH, e-formation,...) ; en revanche, on constate que l'on a moins bien anticipé les impacts sur la fonction RH liés au rapide développement du nomadisme, à l'évolution des frontières entre vie privée et vie professionnelle, à la perméabilité entre le monde de l'entreprise et l'extérieur avec notamment la montée des préoccupations liées à la marque employeur, ...
- ⇒ Deuxième enseignement. Selon ces travaux, pour les cinq à sept prochaines années, les principaux facteurs liés au développement du numérique auxquels il faudra se préparer au sein des DRH sont les suivants :
 - l'extension du modèle de l'entreprise ouverte, avec une poursuite de la dilution de ses frontières par la multiplicité des types de relations contractuelles, par la remise en cause de la notion d'unité de lieu et de temps du travail, avec l'extension du travail à distance notamment, ...
 - le questionnement du modèle de management aujourd'hui plutôt fondé sur la performance individuelle, la relation hiérarchique, qui demain pourrait voir son rôle évoluer vers l'animation de communautés en partie virtuelles... , avec des fonctionnements à la fois plus collaboratifs et plus individualistes,...
 - le développement des nouveaux modes d'apprentissage avec l'essor des MOOC
- ⇒ Troisième enseignement. Ces réflexions révèlent la période particulière que les DRH vont très probablement vivre dans les prochaines années : une période de transition, entre un modèle de gestion RH traditionnel de plus en plus questionné par les nouvelles générations, par les besoins d'innovation, par l'extension des modes de travail plus collaboratif, ... et l'émergence par à-coup vraisemblablement de nouvelles formes de travail, de modalités de régulation sociale, de management.... C'est cette cohabitation qu'il va falloir piloter dans les

prochaines années ... au service de toute l'entreprise.