

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=MAV&ID_NUMPUBLIE=MAV_025&ID_ARTICLE=MAV_025_0272

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

par Jean Louis THAMAIN

| Management Prospective Editions | *Revue management et avenir*

2009/5 - n° 25

ISSN 1768-5958 | pages 272 à 289

Pour citer cet article :

– Thamain J. L., Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations, *Revue management et avenir* 2009/5, n° 25, p. 272-289.

Distribution électronique Cairn pour Management Prospective Editions.

© Management Prospective Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

par Jean Louis Thamain

Résumé

L'anticipation en GRH (prévision ou prospective) mobilise les représentations sociales pour construire les futurs possibles. Partant d'une commande motivée par le DRH d'une banque de détail, cette recherche appliquée, de posture constructiviste, analyse des entretiens complétés d'observations pour dresser un état des lieux et saisir les représentations qui constituent le socle de toute démarche d'anticipation en GRH. Les marqueurs de la prospective, la globalité et la systémique, devraient signer les discours. En outre, deux grandes logiques de l'anticipation sont concevables : la continuité (prévision) et la rupture (prospective). L'anticipation dote le DRH d'outils et de processus pour faire de lui un manager stratégique par les ressources humaines en adoptant une posture prospective.

Abstract

Anticipation in HRM (forecasting or foresight) allows ones social representations to construct possible future scenarios. On the initiative of the HR Director of a retail bank, this applied research analyses interviews and observations to draw up an inventory of representations that are the foundation of any approach to HRM anticipation. Signs of foresight, general and systemic, should mark the discourse. In addition, two major logical concepts of anticipation are conceivable : continuity (forecast) and disruption (foresight). Anticipation gives HR Managers tools and processes to strategically manage human resources by adopting a forward-looking approach.

Cet article sur l'anticipation en GRH a pour origine une recherche appliquée demandée début 2006 par une banque de détail⁸⁴, la « Bank Note » (BN) dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Le projet de recherche et développement comporte deux lots : l'un sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, GPEC, l'autre sur la Prospective Métier. L'entreprise connaît alors de nombreux départs à la retraite suite à la réforme dite « Fillon » qui la déstabilise consécutivement à la fuite des savoirs. Elle réagit à cet « état de crise » par un projet de GPEC (Lambert et Penan, 1997)

84. La banque de détail s'adresse au grand public et s'oppose à la banque d'affaires ou de gros pour les grandes entreprises (opérations de grande envergure : introduction en bourse, fusion/acquisition, financement, gestion d'instruments financiers aux risques élevés comme les swaps ou les produits dérivés).

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

indépendamment de l'obligation de négocier sur le sujet qui reste suspendue au niveau fédéral dans sa configuration mutualiste. En qualité de chercheur-intervenant, immergé dans l'entreprise, cette étape devait permettre durant un an et demi de connaître les métiers et d'observer des pratiques en apportant des outils au praticien.

La prospective métier, quant à elle, ambitionne la gestion des ressources humaines sur le long terme avec pour objectif de répondre à la question posée par l'entreprise : « *Comment, à l'aide d'une étude prospective pluri-sectorielle à un horizon de 20 ans, est-il possible de définir des politiques de GRH en matière de gestion de l'emploi (effectifs et compétences) et d'accompagner le changement ?* ». Conforme à l'assertion de Scouarnec (2004) : « *dans un contexte de plus en plus global et instable... le devenir des métiers apparaît au centre des préoccupations* », le DRH veut maintenir un haut niveau de performance en pérennisant l'emploi malgré des changements lourds : dématérialisation du paiement ou incidence des technologies sur la relation client. Le DRH fait volontairement le choix de l'horizon temporel pour, selon la formule d'Hugues de Jouvenel (1999), « sortir de l'esclavage du quotidien » et stimuler l'imagination. Le choix de cet horizon est d'autant plus pertinent que, d'une part, les ressources humaines se gèrent sur un cycle long et que, d'autre part, des facteurs démographiques bouleverseront nos sociétés (Coudin, 2006 ; Léon et Godefroy, 2006).

Se voulant plurisectorielle, la réponse apportée s'inspire principalement de la méthode Prospective Métier (Boyer, Scouarnec, 2002) et mobilise des acteurs-experts issus de plusieurs secteurs d'activité dans la phase d'appréhension contextuelle, avant d'opérer à un recentrage avec des acteurs-experts internes à la « Bank Note » lors des phases de construction et de validation. Ce travail offre plusieurs opportunités. Il permet ainsi une dialectique entre théorie et terrain propice à structurer une recherche-intervention. Ensuite, les entretiens complètent le matériau de recherche pour étudier les représentations de l'anticipation. Enfin, la démarche prospective provoque des changements complémentaires aux observations de Seraidarian (2008) sur la mobilisation du management.

Dès lors que l'on envisage la prospective comme une co-construction (Berger, 1964), la question des représentations sociales vient au premier plan. A fortiori, il est souhaitable pour exercer cette « indiscipline intellectuelle » d'éviter les dérives mécanistes de la prévision (Jouvenel De H., 2005) en mobilisant des méthodes subjectives (Barbieri Masini, 2000) basées sur l'avis d'acteurs-experts comme PRODIN, DELPHI ou la méthode Prospective Métier. Le but de ces méthodes consiste à construire une vision commune pour agir sur le présent à partir de futurs possibles, souhaitables ou non souhaitables.

L'interrogation générale consiste donc à analyser les discours, vecteurs de nos représentations (Jodelet, 1994), et les observations au sujet de l'anticipation.

Il semble alors possible de dresser un état des lieux des représentations de l'anticipation en GRH et des logiques de changements associées.

La première partie précise les notions de prévision, de prospective et de représentation. La seconde aborde des compléments quant au contexte de la recherche d'où découle le dispositif méthodologique (2). Enfin, la dernière partie expose quelques résultats empiriques (3).

1. Cadre théorique

La prévision s'inscrit dans la perspective du gestionnaire conformément aux prescriptions de Fayol (1916). En effet, l'anticipation en GRH n'est pas un concept récent, qu'il s'agisse de prévision ou de prospective (Berger, 1959). Jardillier (1972) définit la gestion prévisionnelle comme la « *capacité à prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise* ». Aussi, certains auteurs dénoncent le pléonasma dans la mesure où « le gestionnaire construit bel et bien demain » (Galambaud et Gilbert, 1994).

Ici, la prospective apparaît nettement dans le champ des ressources humaines au même titre que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces deux moyens d'investir l'avenir nécessitent d'être définis (1.1). La prospective s'efforce de construire des visions des futurs possibles basées sur les représentations (1.2) véhiculées au travers du discours à analyser.

1.1. L'anticipation, un concept unificateur : prévision vs. prospective

Prévision et prospective fondent le projet de la BN pour concevoir son avenir. L'anticipation recouvre deux logiques complémentaires : l'une sur le court terme qui établit des prévisions basées sur des tendances lourdes, l'autre tente d'identifier des ruptures, des discontinuités dans les modèles connus : la prospective.

La **prévision** repose sur « l'extrapolation du passé » (Jouvenel De H., 1999). Elle n'est que le prolongement dans le futur des grandes tendances, d'invariants. Elle fonde une réflexion sur le court ou moyen terme selon « une méthode plus quantitative que qualitative » (Boyer, Scouarnec, 2002). Le futur se conçoit dans une **logique de continuité** en s'appuyant sur un modèle. La prévision ne fait appel que de façon limitée aux représentations sociales puisqu'elle est le fruit d'une **production mécaniste** alimentée par un **contenu** connu *a priori*. Elle a, par ailleurs, dominé la planification stratégique jusque dans le milieu des années 1970 (Godet, 1977).

La **prospective** n'est pas une donnée mais un **construit**. Selon Berger (1967), il ne faut pas considérer l'avenir « *comme une chose déjà décidée... mais comme*

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

une chose à faire ». L'objet « avenir » s'élabore par les méthodes de prospective qui structurent le **sens commun**. La prospective identifie **les ruptures, les discontinuités**. Cette construction de l'avenir, basée sur des méthodes plus ou moins formelles, s'incarne dans les postulats énoncés par Hugues de Jouvenel (1999) : l'avenir est domaine de liberté (il est ouvert aux possibles), de pouvoir (l'homme ne peut agir sur le passé), et de volonté (il fait appel à la notion de projet : « *l'expression d'un vouloir* »). Nos représentations contribuent à construire l'avenir. La prospective vise à confronter les « *représentations des acteurs de l'entreprise et de son environnement* » pour remettre en cause les paradigmes stratégiques (Roubelat, 2006a).

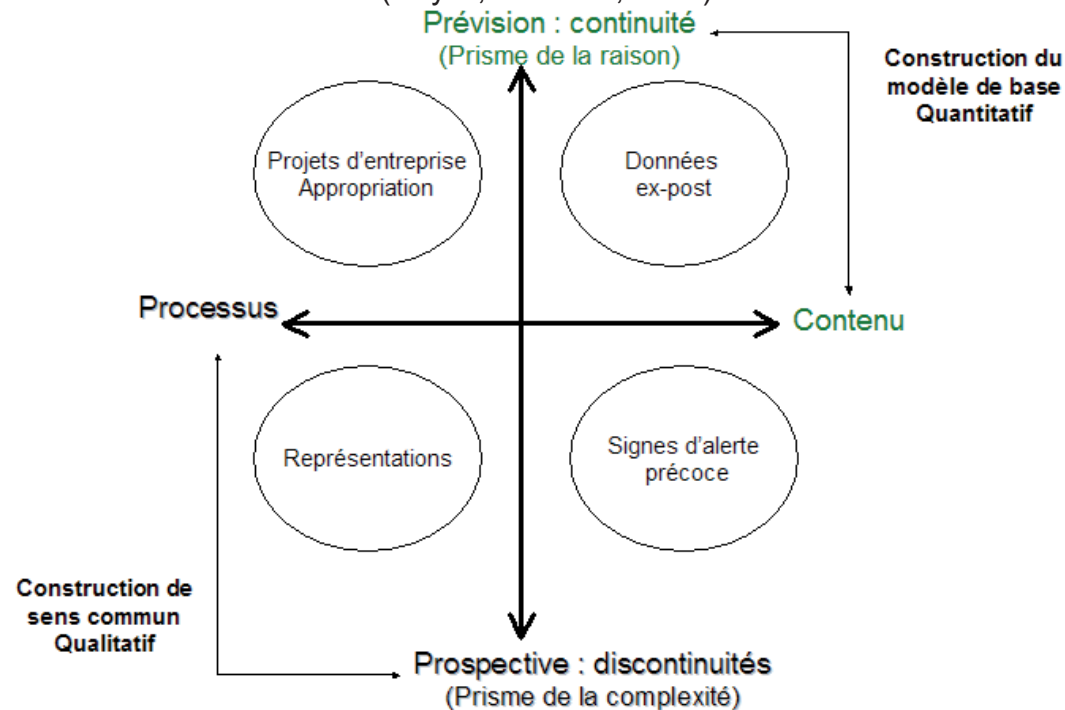
La prospective recherche les ruptures pour anticiper l'avenir. Il ne s'agit nullement d'une opposition mais d'un continuum de deux démarches d'anticipation *cf. Tableau n°1*. A partir d'un objet commun, « le futur », seule la portée diffère. Ainsi, selon Hatem (1993) « l'opposition entre prévision et prospective a progressivement cédé la place à une complémentarité croissante ».

Tableau 1 : logiques de changement et démarches d'anticipation

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir - sciences Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scénarii Préparation aux changements radicaux Long Terme

L'anticipation peut faire cohabiter au sein d'un même projet deux logiques complémentaires comme en concluent Boyer et Scouarnec (2005) : la projection et la rupture. Faire appel au concept d'anticipation, *cf. fig. n° 1*, aide à dépasser le clivage entre *processus et contenu*. Il s'agit d'une approche globale, interdisciplinaire, complexe et systémique (Gonod, 1996 ; Wickham et al., 1996). Sous cet angle, la prévision dispose d'un contenu (les leçons du passé) et se dote du prisme de la raison (outils, mesure, planification formelle). La prospective, plus processuelle, résulte d'interactions et de confrontations des représentations en adoptant le prisme de la complexité (Johnson et al., 2005). La prospective joue alors un rôle essentiel dans le processus stratégique d'une entreprise car elle alimente les paradigmes stratégiques (Durand, 2008), mobilise les acteurs (Durand, 2008 ; Seraidarian, 2008).

Fig. 1 : Grille de lecture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective (Duyck, Thamain, 2007)



Toutefois, les représentations limitent le champ des possibles (Bellier, Benoist, 2003).

1.2 La théorie des représentations : de l'individu à la construction de sens

Le discours, construit en interaction avec l'environnement, donne sens aux représentations de l'individu. La Ville et Mounoud (2004) vont plus loin en considérant le discours comme une pratique dans la mesure où il réifie l'objet. Le discours ou les pratiques sont des productions contextualisées des représentations (Abric, 2003).

La représentation est à la fois « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification* » (Abric, 1987). Ainsi, la représentation sociale entretient une dialectique entre processus et objet ou entre « vision et réalisation » ; dialectique identifiée aussi dans l'élaboration de la stratégie ou de la prospective (Koenig, 2004 ; Scouarnec, 2008).

La théorie des représentations présente un triple intérêt pour étudier le concept de l'anticipation :

- d'abord, la « Bank Note » cherche à s'inspirer des visions plurisectorielles pour imaginer ses métiers du futur (relation client, modes de distribution, conception du service dans les transports, pénétrations des technologies dans les télécommunications...);

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

- ensuite, la capacité d'anticipation d'une organisation dépend des représentations collectives et des jeux d'acteurs pour sélectionner les scénarii (Roubelat, 2006b) ;
- enfin, la construction de la base des scénarii repose sur des acteurs-experts dans le cadre des méthodes subjectives (Barbieri Masini, 2000).

Mobiliser la théorie des représentations sociales introduite par Moscovici (1961), c'est chercher à identifier les dimensions collectives et individuelles. D'une part, elles fondent la norme, soit le noyau central (Abric, 1987) considéré comme « *l'élément le plus stable qui assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs* ». D'autre part, la dimension individuelle, psychologique, située à la périphérie du noyau, est sujette à une remise en cause.

Définie par Abric (2003) comme « *un ensemble d'informations, d'opinions, d'attitudes, de croyances, organisé autour d'une signification centrale* », la représentation déforme les pratiques ex-post et ex-ante. Dans les perspectives socio-cognitives, « *c'est moins la recherche de la réalité que ce que cette réalité évoque chez le sujet qui compte* » (Landry, 1998), la représentation construit du sens et s'assimile à une activité (Weick, 1995). Les fonctions du savoir des représentations (construction de sens, de compréhension de la réalité) et d'orientation des comportements (par voie de conséquence des actions liées au domaine étudié : l'anticipation) permettent de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les processus d'anticipation.

Ainsi, nous chercherons à comprendre ce qui fait sens dans les représentations de l'avenir en nous appuyant sur un dispositif méthodologique adapté à l'observation des pratiques et à l'analyse du discours.

2. Terrain et méthode

Deux temps marquent cette étude. Le premier consiste à s'immerger dans l'entreprise, il offre l'opportunité d'observer, de connaître le secteur, les métiers, en concevant des travaux de gestion prévisionnelle. Le second temps est conduit à l'extérieur de l'entreprise pour collecter un ensemble de discours selon un guide d'entretien avant d'envisager une réappropriation en interne. Le dispositif méthodologique doit être capable d'exploiter et de contextualiser des informations hétérogènes issues de deux temps distincts.

2.1. Contexte, posture du chercheur et notes méthodologiques

Contexte

Les mouvements de personnel furent le principal facteur de motivation pour engager ces travaux indépendamment d'une obligation de négocier un accord de GPEC. De fait, la BN est particulièrement sensible aux questions liées à

l'anticipation pour deux raisons. La première est liée aux départs à la retraite qui la fragilisent dans ses métiers. Ensuite, sa position de leader sur le marché l'expose à la concurrence. Aussi, anticiper relève de l'obligation pour préserver ses emplois et ses marchés. La BN missionne le chercheur dans un premier temps pour mettre en œuvre une démarche de GPEC :

- anticiper les départs à la retraite, montrer les zones de fragilité et modéliser la déformation de l'organisation (parité, emplois, goulots d'étranglement) d'ici 2008 et 2012
- et offrir à la DRH des outils pour évaluer le vivier des potentiels sur l'ensemble des salariés.

Dans un deuxième temps, l'entreprise demande une étude prospective sur l'évolution de ses métiers à partir des représentations dans différents secteurs d'activité.

Intégré à la DRH, ces chantiers ont permis d'approcher un cas concret pour percevoir les enjeux entre la stratégie, l'anticipation et la GRH. La forte implication aux projets et la participation aux réunions avec les membres du comité de direction complètent le dispositif (appropriation des travaux, échanges induits dans l'entreprise).

La posture du chercheur

Sous convention CIFRE, la **proximité avec l'objet** se caractérise par une très forte implication du chercheur subordonné par le contrat de travail.

Deux mesures favorisent la prise de distance : les réunions trimestrielles de pilotage (rencontres entre le DRH, le directeur de thèse et le doctorant) et la répartition du temps, dans et hors de l'entreprise, selon la règle « quatre-cinquième les deux premières années au sein de l'entreprise contre un cinquième la dernière année ».

Le doctorant est aussi un « **chercheur ingénieur** » (Chanal, Lesca, Martinet, 1997). Il « *conçoit l'outil, anime et évalue* ». Malgré la polysémie des termes quand on évoque la recherche-action (Lallé, 2004), les caractéristiques du terrain placent le chercheur dans la position de « **recherche-intervention** » : le niveau élevé d'implication, l'objectif de transformer des pratiques de gestion (David, 2000), de co-construire par « *interactivités cognitives* » (Savall, Zardet, 2004) entre chercheurs et acteurs de l'entreprise.

Pour compléter, le contexte met en évidence le noyau dur du **constructivisme** (Charreire, Huault, 2001). Les critères de scientificité se résument ici à l'adéquation pragmatique et à l'enseignabilité. Ces critères et la réflexion épistémique renforcent la cohésion du dispositif méthodologique et « l'actionnabilité » des savoirs en GRH (Scouarnec, 2004).

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

Notes méthodologiques

La méthode « Prospective métier », pertinente dans ce cas, sera mobilisée pour répondre à l'entreprise. Toutefois les contraintes organisationnelles de disponibilité des cadres n'ont pas permis la tenue fréquente de réunions de travail dont les allers-retours contribuent à construire les visions du futurs. Les justifications méthodologiques n'ont pas d'incidence sur l'objet de l'article mais, par souci de transparence, elles sont succinctement abordées.

L'entreprise qui porte le projet de recherche, est une banque mutualiste dans la configuration d'une caisse régionale. Il s'agit donc d'une initiative locale. Chaque caisse régionale étant autonome, la mobilisation des acteurs-experts internes du groupe doit être réduite au maximum dans les phases de « construction et de validation ». Pour ce faire, en laboratoire, un groupe interne a été réuni pour construire des scénarii en laboratoire et imaginer des possibles après la constitution d'une base de connaissances pluridisciplinaires enrichie d'entretiens. Ces scénarii furent le fruit d'un travail conséquent d'appréhension contextuelle, dont les entretiens plurisectoriels et les travaux de GPEC font partie. A l'issue, un questionnaire a été construit sur le modèle de celui des Professeurs Boyer et Scouarnec utilisé dans la phase de validation par extension. Ce questionnaire, testé et prévu pour durer vingt minutes, est administré par téléphone aux DRH. Il permet de sensibiliser les autres caisses à la Prospective Métier et de recueillir leur position sur des évolutions possibles. Les réponses ouvertes sont rigoureusement notées et enrichissent le *corpus*. La restitution des résultats se donne pour objectif de les intéresser pour poursuivre la démarche.

Tableau 2 : Les similitudes et aménagements avec la méthode PM (Boyer, Scouarnec, 2002)

Étapes	Caractéristiques	
1. Appréhension contextuelle	État de l'art Choix de l'échantillon & des acteurs Guide d'entretien Réalisation des entretiens	Similitudes <ul style="list-style-type: none">• Entretiens ouverts• Plusieurs secteurs• Des logiques métiers différentes peuvent partager un socle commun de problématiques
2. Pré-formalisation	Analyse des entretiens Rédaction et envoi d'un questionnaire aux acteurs	
3. Construction	Journée de travail en groupe Confrontation	Aménagements <ul style="list-style-type: none">• Travaux de laboratoire• Confrontation avec un groupe interne de DRH
4. Validation	Intégration des résultats Proposition d'un modèle général	

Pour mener l'étude de prospective, 14 entretiens individuels se déroulent avec des cadres (supérieurs ou de direction - opérationnels ou de la fonction RH) dans différentes entreprises en étant attentif à la diversité de leur secteur d'activités et de leur taille. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon.

Le guide d'entretien fut mis au point après deux entretiens exploratoires. Précédés d'une phase de préparation pour collecter des données sur l'entreprise à des fins d'animation, les entretiens rassemblent de l'information sur les représentations de l'avenir en amenant l'interlocuteur à parler en partageant son expérience. L'entretien ouvert proche d'un entretien semi-directif offre des latitudes pour les interlocuteurs. Tout en découvrant l'activité, les métiers et les clients, nous sollicitons l'imagination pour identifier les grands changements ou les demandes de son nouveau client. Tout entretien se termine par une réorientation sur les méthodes mobilisées par l'entreprise pour anticiper (prévision, prospective, horizon temporel envisagé...). Les sujets comme la stratégie (sensible) ou la prospective (possibilité d'éloignement) ne sont pas directement abordés. Les thèmes liés aux métiers, aux clients, aux concurrents ou encore au plan de formation servent d'amorce. Les questions peuvent prendre la forme « comment imaginez-vous votre client dans 20 ans ? ».

Tableau 3 : Entretiens par secteur d'activité et fonctions des interlocuteurs

Secteurs	Caractéristiques de l'interlocuteur	Nombre
Transport	2 Directeurs opérationnels (cadres de Direction) 3 RRH dont un cadre de Direction	5
Télécoms	1 cadre supérieur responsable opérationnel	1
Conseil	1 cadre de Dir. RH 1 cadre RRH	2
Grande distribution	1 cadre de Dir. RH	1
Métallurgie	3 cadres supérieurs RH	3
Économie Sociale	1 cadre supérieur RH	1
Banque de détail	1 cadre de direction opérationnel et ex-RH	1

2.2 Traitement des données et apports de la statistique textuelle

L'analyse de contenu porte sur des données de nature différente. Les premières, disparates, sont issues d'observations et de situations de travail, in situ et in vivo. Les secondes, plus homogènes, sont recueillies au cours d'entretiens.

L'observation ethnographique repose sur trois savoir-faire : percevoir (explicitement ses propres perceptions), mémoriser et noter. La notation permet l'objectivation et la mise à distance. Les données doivent être retranscrites et analysées dans leur contexte. Il devient alors nécessaire de retravailler l'ensemble du matériau pour lui donner du sens sans chercher à théoriser. « *C'est dans la rédaction que l'analyse prend corps et que la cohérence se construit* » (Weber et Beaud, 1997). Cette technique a été systématisée dans le deuxième temps de nos travaux lors des entretiens semi-directifs. Il devient alors possible d'analyser le contenu.

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

La statistique textuelle avec Alceste segmente le texte en unités de sens. Toutefois, les résultats fournis par les logiciels requièrent de la vigilance pour rester fidèle au sens donné par les interlocuteurs même si l'analyse des représentations sociales par Alceste est reconnue par Kalampalikis (2003). Il est donc indispensable de s'approprier le corpus avant d'envisager le traitement informatique. La retranscription des entretiens par le chercheur est un moyen d'appropriation et de pré-interprétation.

De plus, dans une étude opérationnelle qui a l'ambition de savoir comment d'autres secteurs d'activités envisagent leur avenir, il faut être en mesure de piéger les signes d'alerte précoces (Lesca H., 2001) riches en informations car discrets. Les outils de la statistique textuelle sur les occurrences et sur la température informationnelle (Kalampalikis et Moscovici, 2005) réalisent un travail de traitement qui dépasse la faculté humaine.

Aussi, les deux démarches se complètent : les méthodes de traitement ethnographique concourent à donner du sens, à ancrer les observations dans leur contexte en fiabilisant les résultats produits par l'analyse statistique. Ce traitement constitue le socle commun pour détecter les signes d'alertes précoces (construire le matériau nécessaire à l'anticipation) et saisir les représentations des interlocuteurs, objet des résultants suivants.

3. Un premier état des lieux

A ce stade, il est possible de dresser un état des lieux des pratiques (3.1) entre les méthodes de prévision et de prospective. Enfin, l'approche processus complète le bilan en identifiant les mécanismes associés à l'anticipation (3.2) et plus particulièrement ceux liés aux représentations.

3.1. Des pratiques...

Marcq (2008) illustre avec le référentiel de compétences un préalable à une « prospective métier ». Il montre l'intérêt des praticiens pour les « démarches compétences ». Bien souvent, ce travail de formalisation fonde la suite de tout autre projet en GRH et sur ce plan, l'état des lieux mentionne « à faire » ou « à mettre à jour ». Cependant, l'interrogation ici consiste à identifier le registre mobilisé face à l'anticipation sans prêter une « intention prospective » aux DRH, qui *de facto*, mettent en œuvre une démarche affiliée à la prévision (mécaniste, descriptive, connaissances a priori) dont la portée à court terme omet les dimensions temporelles, globales, processuelles, pluridisciplinaires et systémiques.

Les résultats montrent que les praticiens des ressources humaines se situent principalement dans le registre de la prévision. En effet, l'anticipation est mise

en œuvre en poursuivant le déroulement des schémas dominants d'une façon linéaire. L'approche du changement par la rupture demeure isolée.

Même si les praticiens s'accordent à dire que le plus difficile est d'amener la direction à exprimer clairement sa stratégie dont il faut prévoir les effets, la loi du 18 janvier 2005 instaure une obligation triennale de négocier la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Il est alors intéressant de remarquer que sous l'effet conjugué des dispositifs d'accompagnement à la GPEC, de cette loi et des évolutions concurrentielles ; ce n'est pas forcément les entreprises obligées de négocier qui s'approprient les démarches pour innover dans leur secteur d'activité.

Alors que la stratégie n'est pas toujours explicitement formalisée, c'est dans les quelques PME sensibilisées au dispositif de GPEC que la discontinuité est envisagée. Indépendamment de l'obligation de négocier, elles cherchent à se différencier, à conserver un avantage concurrentiel ou à produire de la valeur ajoutée. Disposant de faibles marges de manœuvre, la GPEC offre l'opportunité d'envisager leur avenir pour évaluer leurs chances de survie. A titre d'exemple, une structure, chargée de faire de l'accompagnement en GPEC, nous confiait qu'il y a 10 ans, il n'aurait pas été envisageable de réunir des concurrents autour d'une même table pour préserver leur activité et les emplois. Les réflexions des dirigeants portent principalement sur le développement des compétences et de la formation pour rester dans une compétition mondiale grâce à un savoir faire à forte valeur ajoutée. Ainsi, dans un autre exemple, la GPEC a permis à une entreprise du textile de se recentrer sur des produits haut de gamme et de changer son organisation en îlots de production pour faciliter les contrôles et les transferts de savoir-faire. La perspective « d'un avenir » doit être comprise non pas dans la continuité mais dans une logique de changement radical.

La grande entreprise, quant à elle, capable d'acheter des relais de croissance, résume sa stratégie par « diversification, volume, prix, marge ». A titre d'illustration, dans une grande entreprise (jusqu'à 45 000 personnes), nous avons observé que la présence d'un service de prospective produit des scénarii sans interaction avec la direction des ressources humaines :

« Prospective est un terme qui pour moi ne se réfère pas à des choses très concrètes et très positives. Ici on a une unité de la prospective... on ne peut pas demander à la prospective d'avoir un retour pour demain matin, mais quand même, cela ne peut pas être non plus ce que quelqu'un veut ! ».

Notons le souci de retour sur investissement en terme d'attendu. Au mieux, il est possible de trouver des personnes en charge d'un observatoire des métiers. Dans une entreprise de grande distribution, les propos du DRH France sont explicites :

« il n'y a pas de prise en compte de la prospective, il n'y a pas de lignes directrices fortes, il n'y a pas d'application de la politique ».

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

Ces propos fondent également les inquiétudes du « DRH visionnaire » de la BN face à une crise bancaire pressentie début 2006 alors que ni les médias, ni les indicateurs financiers ne relayaient les signes cliniques de la crise actuelle. Cette préoccupation, exprimée fréquemment lors des réunions de pilotage du projet de recherche, incite le DRH à engager un travail de prospective métier. Dans cette même entreprise, il est possible de recenser un plan moyen terme à trois ans demandé par la maison mère. De fait, si les grandes entreprises formalisent plus que les PME ou disposent de plus moyens pour mettre en œuvre des outils de GPRH, les PME semblent plus innovantes suite à l'appropriation des dispositifs d'accompagnement en GPEC. Pour ces PME, la GPEC aide à formuler explicitement leur stratégie, connue dans les grands groupes. De plus, face à la globalisation, elles repensent leur activité dans une forme de coopération et de regroupements d'employeurs. La mondialisation stimule la capacité d'innovation : développement de nouveaux procédés, de technologies, de produits nécessitant un savoir-faire pointu. Cette réflexion introspective est directement soutenue par les outils de la GRH.

La GRH devient le point d'entrée et offre les moyens pour repenser l'activité. Dans les approches classiques, la GRH est subordonnée et déduite de l'activité. De plus, si les grands groupes orientent leur croissance vers l'extérieur, les PME adoptent une réflexion plus « introspective » en commençant par un diagnostic interne approfondi sur leurs ressources du fait de marges de manœuvre plus réduites.

Les représentations conditionnent l'action. Ainsi, elles permettent d'accéder aux causes susceptibles d'expliquer une partie de nos observations.

3.2. ... et des représentations de l'anticipation

A la question : « à quel horizon pensez-vous qu'il est possible d'envisager l'avenir, d'anticiper ? », les réponses dépassent rarement les 5 ans cf. encadré n°1.

Encadré n°1 : Verbatim sur l'horizon temporel mobilisé pour anticiper

Entreprise A :

Interlocuteur-A : *notre horizon temporel à nous il est de 5 ans maximum... 3 ans c'est pas mal en terme d'opérationnel. Simplement, il faut déjà imaginer que dans le prochain il y aura probablement cela. Celui de dans 3 ans.*

Intervieweur : *Ce qui nous donne 6 ans.*

Interlocuteur-A : *Je pense que c'est raisonnable aujourd'hui. C'est déjà pas mal.*

Entreprise B :

Interlocuteur-B : *Tout ça, c'est assez récent... il y a à lutter contre un process qui n'a jamais été engagé... on fait face tant bien que mal. Mais rares sont ceux qui arrivent à anticiper et à faire que cette anticipation soit un process de travail.*

Entreprise C :

Intervieweur : *et vous arrivez à anticiper à quel horizon ?*

Interlocuteur-C : *bien en fait, il y a des commissions d'effectifs, qui sont faites tous les trois mois et sur une prévision à six mois. Donc en fait, on essaye d'avoir des repères à 6 mois.*

Entreprise D :

Interlocuteur-D : *C'est très très dur d'anticiper. Le marché de l'automobile est très fluctuant en fonction d'une machine ou d'un produit... On nous a annoncé un carnet de commandes très très fort sur les 6 mois à venir et au mois de janvier, au dernier moment et après le plan de formation, on a su que le client s'orientait sur une solution radicalement différente. Il a fallu tout refaire. C'est très dur d'anticiper mais on est obligé de le faire parce que si on ne le fait pas, on est derrière.*

Le cas BN montre un besoin de légitimation par la direction pour servir une politique d'entreprise. Les travaux ont permis de légitimer des recrutements externes. L'entreprise a ainsi changé une pratique historique et institutionnalisée. Le projet d'anticipation en GRH est un outil au service du pilotage stratégique, un outil de légitimation avec une ambition « court terme ». Les acteurs s'approprient la démarche pour légitimer et rationaliser ex-post.

Le traitement par Alceste fait apparaître 3 classes :

- la première marquée par l'activité de transport ;
- la seconde, typée par l'activité bancaire, constituée par un entretien avec un cadre de direction ayant longtemps occupé la fonction RH ;
- la troisième est un discours généraliste sur la gestion des ressources humaines.

Tableau 4 : Les trois classes de l'analyse par Alceste

Classe	Phrase et mots clés
1 - Transport	« la #vente, au-lieu qu' elle soit #effectuee #manuellement, est #transferee sur le #guichet #automatique et l' #agent est #disponible pour se mettre a la #disposition du #voyageur, pour l' #accueillir, pour l' informer sur le #transport, »
2 - Banque	« par variation d encours, toutes les #banques depuis plusieurs annees sont tres #largement #positives puisque l #activite #credit, #notamment l #activite d #investissements #immobiliers est tres soutenue, tant en #volume qu en #prix »
3 - GRH	« on est au debut de la #demarche. l objectif c est de d abord #connaitre les #competences du #personnel parce qu on ne les #connait pas #forcement. on ne sait pas, on a tellement de #salaries si ce n est pas quelqu un que l on a #vu dans le #cadre de la #formation #professionnelle. »

Quand bien même les discours emploient le mot « prospective », très peu d'entre eux en possèdent les critères : globalité et systémique (Gonod, 2006). Cette parade sémantique, cette incantation, vise à donner de la contenance à une

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

dimension stratégique revendiquée dans les discours, absente des pratiques (Duyck, 1999).

Nous regroupons les classes 1 et 2, classes typées par l'activité, en une seule. Le discours fortement inspiré par le présent, est soit alimenté par l'activité (discours de secteur d'activité) soit inspiré par la gestion des ressources humaines faisant l'abstraction de l'activité (discours transverse).

Un fait notable concerne le discours marqué par l'activité bancaire. En effet, celui-ci est tenu par un ex-DRH devenu depuis peu directeur commercial. Ce discours, à lui seul, est suffisamment typé pour constituer une classe. Ce fait montre la prégnance de l'activité sur une pensée plus transverse inspirée par la gestion des ressources humaines. L'activité centre le discours. **Le registre dominant devient le quotidien limitant la capacité à parler d'un futur plus ou moins proche. Cette transformation réduit le champ des possibles au champ d'activité.**

De surcroît, lors de l'administration des questionnaires ou au cours des entretiens, certains DRH ou cadre manifestent leur étonnement face un horizon temporel jugé trop lointain voire sur l'incidence de la démarche. Ainsi, leurs représentations, conformes au mythe de la caverne, maintiennent les chaînes des « esclaves du quotidien ». Deux raisonnements sont mobilisables :

- l'un basé sur l'activité,
- l'autre sur les hommes.

Le premier phénotype, majoritaire, subordonne la GRH à la diversification et à la maîtrise des coûts. L'évolution des métiers est la conséquence de la stratégie. Avec le second, il s'agit d'un management stratégique par les ressources humaines. L'homme par ses compétences devient la clé de voûte d'une stratégie de différenciation. En partant de l'homme, l'entreprise repense son activité. La PME, en cela, semble être moins mécaniste dans sa logique de changement.

Conclusion

Chacune des formes de l'anticipation conçoit le changement avec ses propres logiques. La prévision opte pour une logique de continuité quand la prospective cherche les ruptures. La stratégie par l'anticipation combine des approches par le contenu (veille stratégique, détection de signes d'alertes précoces) et par les processus (prospective, construction de sens). Les projets d'anticipation sont multidimensionnels, complexes, et mobilisent de nombreux concepts. Dépendant de facteurs internes et externes à l'entreprise (activité de l'entreprise, évolution de la société, environnement), ces projets peuvent prendre plusieurs formes.

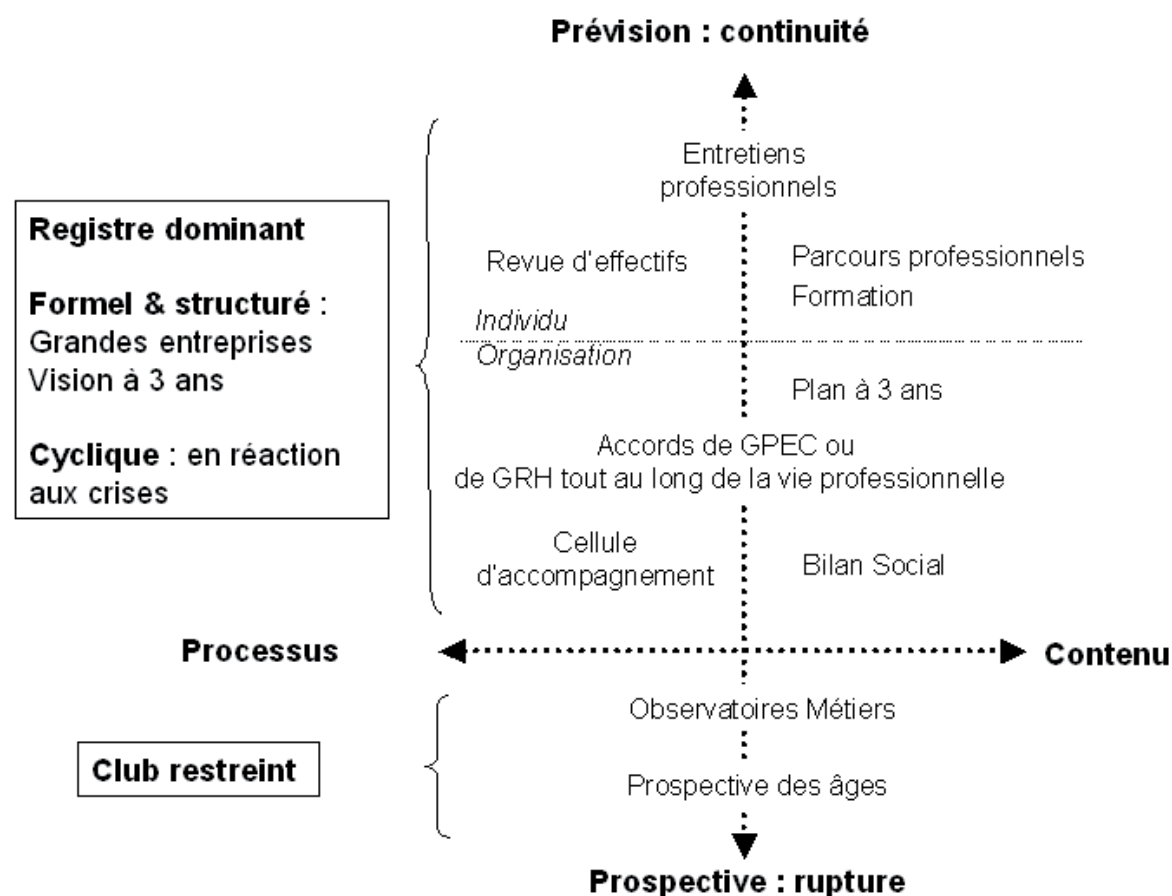
L'anticipation, projet pluridisciplinaire, s'enracine dans le champ stratégique et celui de la gestion des ressources humaines. Ainsi le DRH peut espérer passer du « management stratégique des ressources humaines » à celui de « manager stratégique par les ressources humaines ». Ce changement de posture constitue l'un des enjeux de la GRH.

Ces données peuvent permettre de comprendre deux points. Le premier consiste en un mécanisme qui limite les représentations pour envisager l'avenir. Or pour anticiper, il faut voir large et loin (Berger, 1958). Le second aspect souligne le rôle du chercheur ou du tiers pour faire éclore des démarches d'anticipation (prévision ou prospective). Cette intervention est soit l'œuvre d'un « praticien chercheur » ou d'un « chercheur praticien » au sens de Savall et Zardet (2004). Anticiper n'est pas la propension des acteurs de l'organisation absorbés par leur quotidien. Pour développer un discours orienté sur l'avenir, un changement profond doit s'opérer auprès des acteurs mêmes. L'intervention d'un tiers devient nécessaire pour dépasser les frontières dans le cadre d'une recherche intervention. Seraidarian (2008) intervient au sein du groupe « La Poste » pour mobiliser les acteurs de l'organisation dans une démarche descendante. Dans le cas de la « Bank Note », la prospective métier permet de mobiliser des acteurs de différentes caisses régionales à partir d'une initiative locale avant d'être étendue au niveau national.

Pour terminer, nous observons un paradoxe lié à l'adéquation entre la localisation de l'emploi, la diffusion des pratiques et la conception des outils. L'emploi se situe majoritairement dans les PME, or ce sont les grandes entreprises qui disposent de moyens pour mettre en œuvre les outils et concepts développés en GRH. La prégnance du raisonnement basé sur l'activité évacue l'homme du modèle de base en prospective expliquant les difficultés à prendre en compte la dimension humaine dans les travaux de prospective voire leur petit nombre en GRH, constat établi par Monti, 2002. La prévision, la conception du changement dans la continuité domine largement le registre de l'anticipation *cf. fig. 2*. En effet, la prospective est perçue comme éloignée voire radicalement absente des pratiques ou des discours.

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

Fig. 2 : Un premier état des lieux des pratiques et des représentations de l'anticipation



Pour quelles raisons les DRH n'envisagent-ils pas de s'engager dans des travaux de prospective ?

Gilbert (1994) identifiait l'incapacité d'aide à la décision comme grief adressé par les entreprises à la Gestion Prévisionnelle des Emplois. De façon similaire, si anticiper est synonyme d'action, qu'il s'agisse de GPEC ou de prospective, le retour sur investissement ne réside pas dans le résultat mais dans la démarche. La prospective construit une vision via un **travail de groupe** pour donner sens à « un avenir ». En prospective, les DRH rencontrés ne semblent pas percevoir qu'ils ont un rôle immédiat aux effets différés. En prenant part à un tel exercice, ils agissent sur un futur dont ils seront les acteurs. Plus que le résultat, c'est le processus de confrontation qui permet d'élargir, d'enrichir, de modifier ses représentations avant d'agir. Ce préalable à l'action peut ensuite prendre la forme de scénarii pour tracer des chemins possibles sur la carte du futur.

Bibliographie

- Abric J.C. (1987), *Coopération, Compétition et représentations sociales*, Cousset : DelVal.
- Abric J.C. (2003), *Pratiques sociales et représentations*, PUF.

- Barbieri Masini E. (2000), *Penser le futur – L'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Dunod
- Beaud S., Weber F. (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, coll. Guides Repères.
- Bellier S., Benoist A. (2003), *L'anticipation – L'éternel mirage du management*, Vuibert.
- Bergadaa M. (1999), « Strategic Decisions and Implementation : Prodin, a Prospective Dialectic Interpersonal Method », *Journal of Business Research*, Vol.45, n°2, June, pp.221-220.
- Berger G. (1958), « L'attitude prospective », *Revue Prospective*, n°1.
- Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et Prospective*, PUF.
- Berger G. (1967), *Etapas de la prospective*, PUF.
- Boyer L., Scouarnec A. (2002), « La prospective métier : Définition, intérêts et proposition méthodologique », *Cahier de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective*, n°308.
- Boyer L., Scouarnec A. (2005), *L'observatoire des métiers*, coll. Questions de société, EMS Management & Société.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., pp.41-51.
- Charriere S., Huault I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n°3, septembre 2001, pp.31-55.
- Coudin E. (2006), « Projections 2005-2050 Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse », *Insee Première*, n°1092, Juillet.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en sciences de gestion? » in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Doise W., Palmonari A. (1986), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.
- Durand T. (2008), « Scenarios as Knowledge Transformed into Strategic «Representations» : The use of Foresight Studies to help shape and implement strategy », *Revue management et avenir*, mars, n°17, pp.279-297.
- Duyck J.Y. (1999), « Discours stratégique et réalités en GRH : quelques éléments de discussion », *Economies et sociétés*, vol. 33, n°6-7, pp.397-424.
- Duyck J.Y., Thamain J.L. (2007), « Une étude des représentations de l'anticipation en GRH : la prospective, ambitions et réalité ? », *Actes du colloque Prospective et Entreprise*, Décembre.
- Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Gilbert P. (1994), « Le modèle de référence de la GPE, postulats sous-jacents et structuration de l'action », *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, novembre.
- Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Editions La Découverte, coll. Repères.
- Godet M. (1977), *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF.
- Godet M. (1991), *De l'anticipation à l'action*, Dunod.
- Gonod P.F. (1996), « Dynamique des systèmes et méthodes prospectives », *Travaux et Recherches de Prospective, Futuribles*, n°2.
- Hatem F., Cazes B., Roubelat F. (1993), *La prospective Pratiques et Méthodes*, Economica.
- Jardillier P. (1972), *La gestion prévisionnelle du personnel*, PUF.
- Jodelet D. (1994), *Les Représentations Sociales*, PUF.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Frery F. (2005), *Stratégique*, Pearson Education.
- Jouvenel H. de (1999), « La démarche prospective. Un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n°247, novembre.
- Jouvenel H. de (2005), « Comment être "artisan du futur" ? Une réflexion sur la méthode »,

Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations

- Informations sociales, août, n°128, pp.6-19.
- Kalampalikis N., (2003), « L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales », in Abric J.C., Méthodes d'études des représentations sociales, Erès, pp.147-163.
- Kalampalikis N., Moscovici S. (2005), « Une approche pragmatique de l'analyse Alceste », Les cahiers internationaux de Psychologie sociale, n° 66, pp. 15-24.
- Koenig G. (2004), Management stratégique – Projets, interactions et contextes, Dunod.
- Lalle B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur » », Revue française de gestion, janvier, n°148, pp.45-65.
- Lamarque E. (2003), Gestion bancaire, e-Node & Pearson Education France.
- Lambert C., Penan H. (1997), « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un processus d'apprentissage », in Tremblay M., Sire B., GRH face à la crise : GRH en crise ?, Presses HEC, pp.107-118.
- Landry M. (1998), « L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », Systèmes d'information et Management, vol. 3, n°1, pp. 5-39.
- Ville I. de la, Mounoud E. (2004), « Au-delà du discours : «les arts de faire» dans la fabrication de la stratégie, proposition d'un cadre conceptuel », Actes de l'AIMS, juin.
- Leon O., Gogedroy P. (2006), « Projections régionales de population à l'horizon 2030 - Fortes croissances au Sud et à l'Ouest », Insee Première, n°1111, décembre.
- Lesca H. (2001), « Veille stratégique : de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp.98-105
- Marcq J. (2008), « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », Revue management et avenir, mai, n°19, pp. 132-153.
- Monti R. (2002), « Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier », Revue Française de Gestion, n°140.
- Moscovici S. (1961), La psychanalyse, son image, son public, PUF.
- Mucchielli R. (2006), L'analyse de contenu, ESF Editeur.
- Roubelat F. (2006a), Prospective et processus d'action stratégique, contribution au développement d'un champ de recherche en sciences de gestion, HDR, Université de Poitiers.
- Roubelat F. (2006b), "Scenarios to challenge strategic paradigms : lessons from 2025", Futures, n°38, pp.519-527.
- Sardan O. de (1995), « La politique de terrain. Sur la production de données en anthropologie », Enquête, 1 – 1995, pp. 71-109.
- Savall H., Zardet V. (2004), Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe, Economica.
- Scouarnec A. (2004), « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », Revue management et avenir, janvier, n° 1, pp. 23-42.
- Scouarnec A. (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue management et avenir, mai, N° 19, p.171-186.
- Seraidarian F. (2008), « Réinventer le management stratégique à partir d'une approche prospective : le cas du Groupe La Poste », Revue management et avenir, mars, n°17, p. 142-158.
- Weick K.E. (1995), Sensemaking in organizations, Sage Publications.