

# LA PROSPECTIVE DES MÉTIERS APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

Université Paris-Dauphine – 20 septembre 2001

## Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier

Régine Montil

Paru dans la *Revue Française de Gestion*, n° 140, 2002.

Les approches de Prospective Métier après avoir connu un essor significatif à la fin des années 80, ont reflué tout au long de la décennie suivante, à l'exception des démarches initiées par les organismes professionnels au niveau des branches<sup>2</sup>. Très peu d'entreprises sont actuellement engagées dans cette voie, et ce champ théorique, souvent intégré à celui de la gestion anticipée des emplois, des métiers et des compétences, a connu peu de développements significatifs au cours de cette période (Gilbert, 1999). Le terme même de "Prospective Métier" pose aujourd'hui question. D'une part, la notion de métier a souvent été bannie tant du vocabulaire des organisations que de celui des chercheurs, au profit de la notion de compétences<sup>3</sup>. D'autre part, la prospective, qui a connu des développements notables depuis les années 80 dans la sphère stratégique tant au niveau des pratiques que de son intégration dans les champs théoriques (Porter, 1986, Giget et Godet, 1990, Hamel et Prahal, 1997), est peu présente en matière de ressources humaines. Pourtant dès ses origines, cette discipline intellectuelle (Masse, 1965), a intégré la dimension humaine dans ses objectifs, Berger (1959) définissant l'attitude prospective ainsi : "*voir loin, large, profond, prendre des risques et penser à l'homme*".

Dans la présente contribution, nous nous proposons, de mieux comprendre les raisons de la faiblesse du développement de la Prospective Métier. Pour cela, dans un premier temps, nous recenserons les difficultés d'insertion de la prospective dans les problématiques de ressources humaines en général et des métiers en particulier, au travers de l'analyse des relations temporelles entre la stratégie et la gestion des ressources humaines et de l'étude des limites rencontrées par les démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences ces dernières années. Puis dans un second temps, nous repérerons, à partir du bilan des pratiques actuelles des entreprises françaises en matière de prospective dans le domaine la gestion des ressources humaines, des compétences et des métiers, l'intérêt et les limites de ces démarches. Enfin, à l'issue de cette réflexion nous proposerons des pistes de réflexion pour une nouvelle approche théorique et méthodologique qui pourrait permettre le renouvellement de la réflexion et des pratiques dans le domaine de la Prospective Métier.

---

1 Enseignant-chercheur au Laboratoire d'investigation de prospective, stratégie et organisations du CNAM.

2 On se référera à l'ouvrage de synthèse : Commissariat Général du plan (1996) : *Outils pour une prospective des qualifications*, La documentation française.

3 La notion de métier n'est plus utilisée dans son acception traditionnelle, correspondant à la définition du Petit Robert: "*tout genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence*", qui mettait l'accent sur les aspects sociologiques de ce concept. Le métier supposait une identité propre à un groupe social, une mobilité inter-entreprises et une stabilité de son contenu. Cette approche traditionnelle des métiers est désormais considérée comme inopérante pour rendre compte des bouleversements intervenus en termes de contenu du travail et de compétences exercées (Commissariat général au plan, 1996)

Le champ auquel nous nous intéresserons ici sera plus particulièrement celui de la Prospective Métier, envisagée du point de vue d'une entreprise. Nous ne traiterons pas des démarches interentreprises comme celles menées par les branches professionnelles, ni des réflexions conduites par le Ministère de l'Education Nationale ou d'autres acteurs en vue d'éclairer les évolutions futures de notre système de formation. En effet, nous considérons que ce type de travaux s'apparente à des scénarios d'environnement général, ou d'environnement concurrentiel (Roubelat, 1998). Par essence, ils ne s'intéressent pas aux problématiques de gestion rencontrées par chaque entreprise. C'est ce dernier champ qui à nos yeux constitue le principal enjeu de la Prospective Métier.

## ***I- Les difficultés de l'insertion de la prospective dans le champ de la Gestion des ressources humaines et de la Gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences***

La modestie de l'insertion de la prospective dans le champ théorique et pratique de la gestion des ressources humaines renvoie à la difficile intégration par les entreprises de la dimension temporelle dans les décisions de ressources humaines. Les explications de la domination du court terme dans ce domaine résident pour l'essentiel dans les liens entre la stratégie et les ressources humaines que nous présenterons dans un premier temps et se concrétisent notamment dans la réalité des pratiques de gestion dites anticipées des emplois, des métiers et des compétences qui font la part belle à des approches plus statiques que dynamiques, abordées dans un second temps.

### **I-1. L'importance stratégique des décisions de ressources humaines et le rejet des problématiques de long terme**

En France, depuis bientôt trois décennies, la gestion des ressources humaines fait face à un paradoxe : elle n'a jamais été autant dominée par les impératifs de court terme, tout en voyant son importance sur le plan stratégique reconnue. C'est probablement la non-résolution de ce paradoxe qui explique la faiblesse du courant prospectif.

#### ***I-1.1. Une gestion des ressources humaines dominée par le court terme***

L'évolution de la gestion des ressources humaines en France est, selon Rousseau, (1993) marquée par la domination du court terme depuis la première crise pétrolière à l'exception d'une courte réhabilitation des perspectives de moyen terme à la fin des années 80. De 1975 à 1985, la priorité était donnée à la gestion quantitative de l'emploi, sur la gestion des compétences, dans un contexte de fort renouvellement des qualifications. La période suivante, de 1986 à 1990, caractérisée par l'embellie du marché de l'emploi, fut marquée par l'intégration accrue de la logique de compétences se traduisant notamment par le développement de démarches de Gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans nombre de grands groupes. Mais avec le retournement de conjoncture du début des années 90, Louart (1993) remarquait que "*la Gestion des ressources humaines a dû abandonner, en raison du chômage, sa prétention à construire un "ordre social", pour se réfugier dans la simple gestion à court terme de l'emploi*". Les Directeurs de Ressources Humaines, peu impliqués dans la stratégie présente et future de l'entreprise, ont un rôle qui reste centré sur les aspects à court terme et administratifs de leurs métiers (Bournois et Brooklyn, 1994). L'actuelle amélioration du marché du travail, ne semble pas pour l'instant modifier sensiblement les perspectives temporelles de la gestion des ressources humaines des entreprises françaises comme cela avait été le cas à la fin des années 80. Même si certaines d'entre-elles ont à faire face à des pénuries de main-d'œuvre (du Crest, 2000), la domination des impératifs de court terme paraît

perdurer, notamment dans les grands groupes. Si ce n'est plus la situation du marché du travail qui autorise une gestion à court terme des ressources humaines, cela serait les marchés financiers qui désormais l'imposeraient (Hubler, Schmidt, 1999). Ainsi, l'assertion de Louart (1993) qui remarquait, il y a près d'une décennie, que *"les entreprises n'ont-elles pas été amenées à exprimer, sans masque, que les ressources humaines sont (re)devenues des coûts à réduire au maximum et doivent faire l'objet d'un investissement minimum du fait des incertitudes de l'environnement, des âpres batailles sur les prix et la pléthore de l'offre d'emploi ?"* reste valide à l'exception de la dernière proposition.

### ***I-1.2. Des ressources humaines devenues stratégiques***

Les années 80 et 90, ont aussi été caractérisées par la place grandissante des ressources humaines dans le développement des avantages concurrentiels. C'est à cette époque que les entreprises ont privilégié de plus en plus la *"stratégie d'accumulation de ressources sur des compétences remplaçant () une stratégie de répartition de ressources entre SBUs, les compétences de l'entreprise deviennent la clé du succès à long terme."* Ainsi, *"l'intérêt de l'entreprise est de créer, développer et préserver son capital humain spécifique à long terme, plus difficile à reconstituer que ses équipements physiques soumis à l'obsolescence ou sa clientèle plus volatile, pour se préparer dans les meilleures conditions à affronter les aléas du futur, ou redéployer ses technologies et ses métiers dans des environnements favorables"*. (Terence 1994).

La fonction ressource humaine est qualifiée de stratégique (Bournois et Brooklyn, 1994). La conséquence en est *"l'insertion de modèles stratégiques dans la GRH"* (Vignon, 1999). Cette insertion, suivant les auteurs, a des effets différents sur les dimensions temporelles de la gestion des ressources humaines. Si l'on examine les trois modèles « classiques » concernant les liens entre stratégie et ressources humaines recensés par Vignon, on remarque qu'un seul d'entre eux intègre une dimension temporelle, celui du cycle de vie proposé notamment par Miller (1985) qui postule *"que les problèmes d'adaptation de l'entreprise à son environnement sont souvent liés aux étapes du cycle de vie qu'elle doit traverser"*. À chacune des étapes doivent correspondre des pratiques de ressources humaines différenciées. On peut rapprocher cette analyse de celle de Besseyre des Horts (1987) qui propose un modèle décrivant les pratiques de gestion de ressources humaines recommandées en fonction du type de stratégie. Les deux autres modèles s'intéressent à la place des ressources humaines dans la stratégie, mais ignorent la dynamique d'évolution entre ces deux systèmes. Le premier est fondé sur les travaux de Porter, sur l'avantage concurrentiel, appliqués aux ressources humaines. Cet auteur reconnaît leur importance dans l'obtention d'avantages compétitifs, sans toutefois déboucher sur la préconisation de stratégies à long terme. Le second modèle s'intéresse à l'interaction entre stratégie et structures également dans une perspective immédiate.

Parallèlement à ces recherches sur la place des ressources humaines dans la stratégie, cette dernière a fait aussi une incursion dans le champ des ressources humaines. Ce sont notamment développés deux courants depuis les années 80 : le management stratégique des ressources humaines et la planification stratégique des ressources humaines. Le premier a pour objectif principal de *"développer la flexibilité interne des organisations, répondre à leur besoin d'innovation continue, anticiper la gestion des changements et rechercher en permanence des capacités d'adaptation à court terme"* (Vignon, 1999). Le second est plus orienté vers le processus de planification, en mettant en œuvre les moyens d'adapter les ressources humaines aux impératifs de la stratégie et à ceux de l'environnement. De ce fait, l'adaptation des ressources humaines à la stratégie étant réalisée *a posteriori*, les stratégies de ressources humaines sont le plus souvent réactives, ce qui rend peu probable la prise en compte d'enjeux à long terme.

Cette domination des impératifs de court terme dans les décisions de Gestion de ressources humaines, malgré cette reconnaissance de l'importance des ressources humaines sur le plan stratégique, au regard des analyses de Brabet et Bournois (1997) s'explique par le maintien du « modèle classique instrumental » de la gestion des ressources humaines, conjugué au paradigme de la flexibilité. Selon ce modèle, *"la gestion des ressources humaines, action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine, visant à sa sélection, son affectation, sa motivation et son évolution au service de la stratégie, s'applique à des individus utilitaristes et conditionnables recherchant un développement personnel bénéficiant à l'entreprise"*. Cette subordination de la gestion des ressources humaines à la stratégie justifie le fait que ce soit le temps de la stratégie qui s'impose aux ressources humaines et quand la première est dominée par des exigences à court terme, la seconde doit y répondre. En effet, ces deux auteurs notent l'extension du paradigme de la flexibilité depuis les années 90. Dans un univers de plus en plus incertain, c'est la réactivité qui est souvent privilégiée par les firmes, correspondant à une flexibilisation de la main-d'œuvre avec notamment la distinction, au sens d'Atkinson, entre cœur et périphérie pour les ressources humaines et donc le recours accru à une main-d'œuvre dite externe qui dépend de sous-traitants ou intervient pour une durée limitée. Les entreprises tentent, en effet, de transformer les charges salariales en charges variables, pour abaisser leur seuil de rentabilité et par définition, des charges variables n'ont pas à être gérées dans une perspective de long terme. Finalement la reconnaissance de l'importance stratégique des ressources humaines et le développement de courants de recherche s'intéressant à cette dimension n'ont pas abouti à une réhabilitation d'une gestion à moyen et long terme des ressources humaines.

### ***I-1.3. Prospective et ressources humaines : les raisons d'un rapprochement***

Ainsi, la justification de la faible présence de la prospective dans les pratiques de gestion de ressources humaines serait la subordination de ces dernières à la stratégie. En effet, si l'on considère que la Gestion des ressources humaines instrumentalisée est ravalée au rang de "tactique" au sens d'Alain Charles Martinet (1983) pour qui *"dans une décision tactique, l'environnement est pour l'essentiel une donnée"* tandis que *"qu'à l'inverse, une décision stratégique traite l'environnement et le temps comme des variables"*, cela serait un non-sens d'entreprendre une réflexion prospective appliquée à des tactiques.

Cette explication de l'absence de prospective en matière de ressources humaines n'est pourtant pas suffisante car la Gestion des ressources humaines relève dans certains cas de la prospective stratégique car même si elle est subordonnée à la stratégie, elle peut impliquer des irréversibilités stratégiques au niveau de l'organisation. En effet, avec Jacques Lesourne (1994), on définira le champ de la prospective stratégique comme étant celui relevant des décisions stratégiques définies ainsi : *"la décision stratégique est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle irréversibilité"*. Selon cette approche, la Gestion des ressources humaines pouvant potentiellement provoquer des irréversibilités au niveau de l'organisation (ce qui correspond à la reconnaissance de son importance stratégique - voir infra), elle peut relever, malgré sa subordination à la stratégie, de la prospective stratégique. On citera à titre d'illustration, le cas des structures par âges. Les secteurs industriels qui ont eu recours de façon massive aux préretraites dans les années 80 en connaissent bien depuis quelques années les limites. Ainsi, pour la sidérurgie ou l'automobile, l'élévation de l'âge moyen a pu devenir un des principaux défis auquel ces secteurs ont dû faire face ces dernières années. Le rééquilibrage des pyramides des âges a été considéré par certains groupes comme un enjeu stratégique auquel peut même être subordonnés les choix organisationnels comme dans le cas de Sollac (Simon, 1996) ou la composition du capital pour Renault où l'on a pu envisager d'affecter les fonds dégagés de la privatisation au rajeunissement du

personnel. Il semble ainsi que, progressivement, la maîtrise des structures par âge devient pour certaines entreprises un objectif stratégique.

Il est vrai qu'il s'agit de situations extrêmes et qu'en général, la Gestion des ressources humaines, du fait de sa subordination à la stratégie, provoque ce que Fabrice Roubelat (1996) appelle des irréversibilités locales. Toutes les tactiques ne sont pas forcément caractérisées par un environnement et un temps constant, ou dit autrement, il existe des situations intermédiaires entre tactique et stratégie telles que définies par Martinet, pour lesquelles l'environnement n'est pas totalement donné, et le temps est variable. Pour mieux anticiper ces irréversibilités locales, on peut pratiquer une prospective dite "non stratégique" (on préférera ici le terme de "prospective opérationnelle") qui se différencie de la prospective stratégique par une notion d'échelle entre irréversibilité au niveau de l'organisation (ce qui relève de la stratégie et de la prospective stratégique) et irréversibilité locale. Ainsi, malgré sa subordination à la stratégie, la Gestion des ressources humaines relève de la prospective stratégique lorsqu'elle provoque des irréversibilités à l'échelle de l'organisation ou opérationnelle, si ce sont des enjeux plus locaux qui sont concernés. Certains ont pensé un temps que cette prospective opérationnelle de la gestion des ressources humaines pouvait être incarnée par la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences.

## **I-2. L'échec de l'insertion de la prospective dans les pratiques de Gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences**

Alors que la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences (GPEC) a pu paraître dans la décennie 80, comme un moyen de réhabiliter le long et le moyen terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent restée une technique (Amadiou et Cadin, 1996). La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière de ressources humaines qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de court terme. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu constater une si faible insertion de la prospective et de ses méthodes dans les pratiques de GPEC comme le montre le rapide exposé des principales étapes de développement de cet outil en France

### ***1.2.1. Des démarches de GPEC plus réactives que prospectives***

Gilbert (1999) retrace les grandes étapes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines en distinguant quatre temps. Durant les années 60, il relève "*l'entrée de la prévision dans la gestion du personnel (...) grâce au progrès de la recherche opérationnelle<sup>4</sup> et à l'avènement de l'informatique*". Il s'agit d'approches purement quantitatives utilisées dans une optique de simulation des effets des politiques de ressources humaines sur les principales variables concernées (la masse salariale, les recrutements, les promotions, etc.) ou dans une perspective d'optimisation, c'est-à-dire de détermination des valeurs optimales de certaines variables (le recrutement, etc.) sous contraintes. Ces modèles ont été, dans les faits, peu utilisés, d'une part en raison de leur complexité et d'autre part, à cause de leur incapacité à intégrer des dimensions qualitatives essentielles comme le climat social ou les évolutions de l'environnement. Dans les années 70, s'est développée la gestion prévisionnelle des carrières qui s'intéressait plus particulièrement aux cadres dans une perspective individuelle. Ces approches ont été délaissées, comme la planification d'entreprise, à la suite du premier choc pétrolier, du fait de leur incapacité à intégrer les incertitudes et les ruptures. Mais dans les années 80, à la fois en raison de la difficulté à gérer les sureffectifs, de la multiplication des plans sociaux et de la prise de conscience de l'intérêt stratégique des ressources humaines, on

---

4 On relèvera ici la filiation entre la GPEC et la Prospective, ces deux approches ayant à cette époque toutes deux empruntés leurs outils à la Recherche opérationnelle.

constate un renouveau de la gestion prévisionnelle qui à l'occasion change de dénomination, le terme d'emplois se substituant à celui d'effectif. La dimension prospective paraît désormais nécessaire. Le Boterf (1988) affirmait : *"les démarches projectives et prévisionnelles qui "fonctionnaient" bien en période de croissance assurée et régulière doivent maintenant être complétées par une réflexion prospective"*. Pourtant, Rousseau (1993), relève que cet objectif a été rarement atteint, les outils mis en place à cette époque, ce sont concentrés sur la description des emplois afin d'évaluer les écarts par rapport aux besoins. Il s'agissait en fait dans la plupart des cas d'élaborer des "cartes des emplois" à partir de la notion d'"emploi type". La démarche restait très globale et quantitative et intégrait peu d'éléments qualitatifs et notamment ceux qui sont relatifs aux aspects dynamiques de la construction des compétences. Berton et Douenel (1990) affirmaient ainsi : *"la dimension prévisionnelle est absente. On a plutôt cherché à intégrer les évolutions technologiques, organisationnelles et individuelles déjà réalisées et à redéfinir en conséquence les emplois existants"*. Les faiblesses de ces démarches, plus statiques que dynamiques, ont eu pour conséquence, un certain recul de ces pratiques (Joyeau, 1998).

De plus, c'est toujours une logique de subordination de la gestion des ressources humaines à la stratégie qui prédomine, comme l'illustre Thierry et Sauret (1993), pour qui l'objectif de la GPEC est *"réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique"*.

Au début des années 90, la gestion prévisionnelle des emplois, se voit de plus en plus adjoindre le terme de compétences. Certains interprètent cette évolution de façon positive, la notion de compétence permettant de mettre l'accent sur le contenu des emplois et non plus uniquement sur leur nombre. Pour d'autres, plus sceptiques, les directions des ressources humaines n'ayant pas les moyens de contrôler les évolutions des effectifs, qui sont pour l'essentiel du ressort de la direction générale, se seraient "trouvés" un nouveau terrain d'action (Gilbert, 1999). Les méthodes quant à elles se diversifient comme les pratiques, la GPEC relevant d'un caractère hétérogène (Joyeau et Retour, 1999). Ainsi, Amadiou et Cadin (1996) relèvent la co-existence de quatre méthodes : l'approche par le potentiel estimé (Hay-Mc Ber), l'approche par les connaissances professionnelles, l'approche par les savoir-faire opérationnels et l'approche par les démarches intellectuelles. Le passage entre les compétences dites stratégiques, et celles considérées par la fonction ressources humaines ne paraît toujours pas réalisée (Terence, 1994).

Au total, la dimension anticipatrice de la GPEC est relayée au second plan, c'est le plus souvent l'"employabilité" qui est recherchée, c'est-à-dire dans la logique de la flexibilité des ressources humaines évoquée précédemment, l'acquisition de la polyvalence en interne et, en externe, le développement de compétences valorisables sur le marché du travail (Gilbert, 1999).

### ***1.2.2. L'approche statique et individuelle, obstacle au développement de l'anticipation sur les métiers***

Au-delà de la difficulté de la prise en compte par la GPEC des perspectives de long terme, c'est aussi, les outils qui ont été développés et les concepts qui les sous-tendent qui sont autant de freins à la mise en place d'approches prospectives. C'est une conception restrictive de la compétence, essentiellement statique, qui fonde le plus souvent ces démarches. C'est principalement cette dernière difficulté de la GPEC à prendre en compte les aspects dynamiques de la construction des compétences au niveau individuel et collectif qui explique le faible développement de l'anticipation sur les métiers.

On a pu pourtant penser un temps, que les "cartes des métiers" seraient le fer de lance de l'introduction dans les entreprises, de la conception dynamique de la compétence. Les démarches de "carte des métiers" ou "répertoires d'emplois" qui ont connu leur heure de gloire à la fin des années 80 avaient, en effet, pour objectif de représenter les mobilités entre les différents type d'emplois dans

une logique de compétences (Gavani, 1997). Rousseau en 1993 appelait ainsi de ces vœux cette conception dynamique de la compétence, approche que l'on retrouve aussi dans le courant de l'organisation qualifiante qui met l'accent sur *"l'interaction des organisations et des compétences"* (Amadiou, Cadin, 1996).

En effet, l'anticipation sur les métiers implique une vision de la compétence telle que résultant « *d'un mouvement dynamique entre la qualification globale (de l'individu) précédemment acquise et l'emploi qu'il occupe, cet emploi, en retour modifiant à terme sa compétence* » (de Witte, 1994). Cette conception correspond bien sur le plan collectif à la logique originelle des cartes de métiers<sup>5</sup> et des filières d'emplois<sup>6</sup>, ces dernières étant définies comme « *des trajectoires types favorisant la construction et le transfert des apprentissages par l'expérience professionnelle dans une organisation stratifiée de situations d'actions à travers la classification des postes* » (Hillau, 1984). L'anticipation sur les métiers pourrait alors se définir comme « *une fonction de régulation des rapports entre les processus de constitution des qualités individuelles et la reproduction et la transformation des organisations sociales qui reposent sur l'activité de leurs membres* » (Hillau, 1994).

Dans les faits, il semble que l'on en soit resté le plus souvent à une conception statique, où l'on voit plus émerger des organisations qualifiées que qualifiantes (Amadiou et Cadin, 1996), c'est-à-dire caractérisées par le recours accru à des personnels de plus en plus qualifiés, supposés être en mesure de répondre aux évolutions requises. Ainsi, trop souvent, les approches en terme d'anticipation des métiers n'ont consisté qu'en une description de l'existant, et ont suscité des déceptions importantes à l'époque de leur développement, liées notamment à leur peu d'effets sur la mobilité, dans le contexte de reprise des plans sociaux du début des années 90.

Ce phénomène est d'autant plus accentué qu'il est reconnu que les méthodes actuelles de GPEC sont généralement tournées vers une dimension individuelle, négligeant les dimensions collectives comme les apports des personnels possédant une expérience professionnelle longue dans l'élaboration des compétences collectives.

Ainsi, la compétence étant envisagée plutôt de façon statique et individuelle, la coordination entre la dimension individuelle et collective des compétences que l'on retrouve dans la notion de métier pose problème aux entreprises du fait notamment de l'impossibilité de prendre en compte les interactions temporelles entre ces deux aspects. Les entreprises éprouvent donc des difficultés à articuler la GPEC avec les autres dimensions de la gestion des ressources humaines (Pigeyre, 1994).

La GPEC s'est ainsi, jusqu'à présent, plus attachée à identifier les compétences nécessaires à l'entreprise à l'instant  $t$  qu'à repérer les futurs processus d'acquisition et de développement de ces compétences.

C'est finalement tant la vision à court terme, dominante dans les démarches de GPEC, que la conception restrictive de la compétence, plus individuelle que collective et plus statique que dynamique qui explique la difficulté d'insertion de la prospective dans ce type de démarche. En effet, l'on est bien éloigné de l'attitude et de l'activité prospective qui d'une part sont centrées sur les

---

<sup>5</sup> Le métier, correspond ici à un ensemble "d'emplois" présentant un certain nombre de point commun, ces "emplois" sont eux-mêmes tant constitués par une agrégation de "poste de travail" dans une organisation donnée (Batal Christian (1998) : *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 1 : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Editions d'Organisation.). Les métiers peuvent être ensuite réunis dans "une famille professionnelle".

<sup>6</sup> Dans ce cas, le métier, correspond à un ensemble "d'emplois" présentant un certain nombre de point commun, ces "emplois" sont eux-mêmes tant constitués par une agrégation de "poste de travail" dans une organisation donnée (Batal<sup>6</sup>, 1998). Les métiers peuvent être ensuite réunis dans "une famille professionnelle".

aspects collectifs et d'autre part, dans une perspective systémique, s'attachent à étudier les évolutions à moyen et long terme d'un sujet en tenant compte des différentes dimensions de la problématique.

## ***II- la nécessité d'un renouvellement théorique et méthodologique de la prospective métier***

Ces deux explications de la modestie de l'insertion de la prospective dans le domaine de la réflexion sur les métiers que sont la prééminence des décisions de court terme dans un contexte de subordination à la stratégie et les limites inhérentes aux démarches de GPEC, ne nous paraissent pas suffire pour justifier le faible développement des pratiques de prospective en ce domaine.

### **II-1. Un faible développement de la prospective des métiers et des compétences du fait de l'inadaptation des outils "classiques"**

L'on constate, en effet, au travers d'un rapide bilan que même lorsque les entreprises adoptent résolument une démarche de prospective sur les compétences et les métiers, elles butent aussi sur la difficulté à articuler cette réflexion prospective avec les évolutions des processus de gestion correspondants en raison notamment de l'inadaptation à ces problématiques, des outils et démarches utilisées. À l'issue de cette analyse, on proposera des pistes de recherche pour résoudre les difficultés repérées dans la mise en œuvre des démarches Prospective Métier.

#### ***II-2.1. Un bilan modeste des pratiques des entreprises françaises en matière de prospective de gestion de ressources humaines***

Le bilan présenté ci-dessous n'a pas de visée exhaustive. Il est fondé sur des entretiens auprès de personnels de Direction Générale et de Ressources Humaines de grandes entreprises et de consultants. Il s'agit de constituer une typologie des pratiques de prospective dans ces domaines. On peut distinguer deux grandes catégories d'exercices : les uns centrés sur des thèmes relevant de la prospective stratégique et les autres s'attachant, plus spécifiquement, à des sujets de prospective de ressources humaines.

Dans le premier cas, de loin le plus courant, la prospective en matière de ressources humaines peut être considérée comme un produit dérivé de la prospective stratégique. Les variables de ressources humaines ne sont intégrées à la réflexion que dans la mesure où elles constituent un des enjeux déterminants pour l'avenir de l'organisation. On les retrouvait ainsi, couramment au début des années 90 dans les démarches de prospective menées par les grandes entreprises publiques telles SNCF, La Poste ou EDF. D'ailleurs quand dans ces mêmes organisations, était menée parallèlement une réflexion sur la gestion des compétences, s'était de façon indépendante des démarches de prospective stratégique. Ces cas restent marginaux. Le plus souvent, on constate que les réflexions de prospective stratégique n'intègrent pas de variables de ressources humaines. Les "retombées" de ces travaux dans le domaine de la Gestion des ressources humaines dépendent principalement du degré d'appropriation de la réflexion. S'il s'agit de démarches participatives, on peut considérer avec Godet (1997) que ceux qui exercent la fonction ressources humaines (Directeurs des ressources humaines et responsables opérationnels), ayant participé à l'exercice, peuvent mener une réflexion sur les conséquences des grandes évolutions futures repérées sur la Gestion des ressources humaines, de façon plus ou moins formelle et plus ou moins explicite dans ce domaine.

Le second cas est celui de réflexions dont l'objet principal est la gestion des ressources humaines. Ils ne sont pas tous initiés par les Directions de Ressources humaines. Une part significative de ces travaux relèvent des Directions Générales. Il s'agit d'ailleurs à nos yeux d'une catégorie intermédiaire, entre prospective stratégique et prospective des ressources humaines. Elle comporte principalement deux thèmes : la gestion des "hauts potentiels" et de celle des "métiers sensibles". La gestion des hauts potentiels a tendance à être considérée comme appartenant à la sphère stratégique, car porteuse d'irréversibilité. La gestion des métiers sensibles a connu de nouveaux développements ces

dernières années avec la diffusion du modèle stratégique centré sur les compétences. Il s'agit de rechercher une cohérence entre les compétences stratégiques futures nécessaires au développement de l'entreprise et les compétences actuelles et à venir des ressources humaines (voir infra). Cette recherche de cohérence se concentre le plus souvent sur des métiers, à faible population, pour lesquels on a une quasi-certitude de leur nécessité à l'avenir.

L'autre type de travaux de prospective et de gestion des ressources humaines concerne des réflexions portant sur des populations plus larges. Dans ce cas, ceux-ci ont tendance à être initiés par les Directions de Ressources Humaines. C'est dans cette catégorie d'exercice que se situe la Prospective Métier. Dans ce contexte, les évolutions à venir des métiers de l'entreprise, dépendent, pour une grande part, de sa stratégie future et cette dernière n'est pas forcément définie ce qui rend ces exercices périlleux. Deux voies pour résoudre cette difficulté sont effectivement explorées.

La première consiste à considérer que la stratégie est une variable du "système externe" pour laquelle il s'agit de formuler plusieurs hypothèses d'évolution. Cette approche est à notre connaissance peu pratiquée. Il est peu réaliste de s'attendre à ce que les membres d'une organisation affirment explicitement qu'il s'agit, au niveau local, de prendre des décisions en essayant de maîtriser les incertitudes pesant sur la stratégie. Surtout, l'on aboutit à nier la réalité de l'organisation, qui justement considère la Gestion des ressources humaines comme dépendante de la stratégie et non pas l'inverse.

La seconde, consiste à impliquer la Direction Générale dans la réflexion et, peu ou prou, à entreprendre une réflexion de prospective stratégique encadrant celle centrée sur les ressources humaines. Ce cas, bien entendu, reste peu répandu compte tenu de la faiblesse des rapports de force des Directions de ressources humaines dans les Comités de Direction évoquée précédemment. Au total, la plupart du temps, les rares réflexions menées déçoivent car elles achoppent sur l'obstacle de la prééminence de la stratégie. C'est ainsi que plutôt que d'adopter de telles démarches, la plupart des entreprises préfèrent adopter le paradigme de la flexibilité qui assurerait *a priori* et *a posteriori* l'adaptation de la Gestion des ressources humaines à la stratégie quelle que soit l'incertitude.

### ***II-1.2. De l'inadaptation des outils de la prospective stratégique au champ de la Prospective Métier***

Mais même lorsque la prospective des ressources humaines s'intègre à une réflexion de prospective stratégique, on constate que les difficultés restent entières. Si ce type de travaux est tout à fait en mesure de permettre l'identification des compétences futures nécessaires, au travers des méthodologies classiques de "l'école française de prospective" (Godet, 2000) notamment, ils ne contiennent que rarement des indications sur les trajectoires qui permettront d'atteindre ses objectifs. Pourtant en matière de scénarios, on le sait, si l'image finale, la description d'une réalité future est essentielle, souvent le cheminement l'est plus encore (Jouvenel, 1999). Dans le cas de scénarios portant sur les métiers futurs, les trajectoires correspondent aux futurs modes de développement et d'acquisition des compétences recherchées, c'est-à-dire, la conception dynamique de la compétence au sens de Rousseau.

Donc même au travers de ce type de travaux de prospective, qui par essence adoptent une vision systémique, à long terme et intègre la réalité de la subordination de la gestion des ressources humaines à la stratégie, les résultats, comme dans le cas de la GPEC, portent plus sur les compétences nécessaires que sur les processus d'acquisition et de développement de ces compétences, mais les raisons en sont différentes.

Les éléments qui fondent cette difficulté de la prospective, à rendre compte des évolutions de ces processus de gestion, tiennent principalement aux spécificités des outils les plus largement utilisés. Ces outils (Godet, 1997), empruntés à différentes disciplines se sont développés principalement sur le terrain de la prospective stratégique et sur celui de la prospective générale. Ils privilégient comme

axe d'analyse les rapports entre l'interne (l'organisation dans le cadre de la prospective stratégique) et l'externe (l'environnement). Mais ces outils de la prospective exploratoire ne sont pas adaptés à des cas de figures où l'interne prédomine. En matière de Prospective Métier, l'objet est non seulement de déterminer les futurs paniers de compétences nécessaires à l'organisation, mais aussi dans une perspective dynamique, le mode d'acquisition et de constitution de ces compétences au cours du temps.

Ainsi, dans la démarche de construction de scénarios telle qu'elle est présentée au sein de l'école française de prospective, la première étape consiste à constituer "la base". À partir d'une approche systémique, pouvant être mise en œuvre au travers d'une analyse structurelle, sont identifiées les "variables clés", les plus influentes du système. En général, les influences les plus fortes sont issues des variables extérieures au système – ce qui correspond bien à la logique de la stratégie. On "élimine", en quelque sorte la plupart des variables internes, car par définition, elles ne sont pas les plus influentes pour l'avenir de l'organisation.

Par la suite, l'essentiel de la réflexion d'anticipation ne portera pas sur ces variables qui relèvent de la politique générale selon Ramanantsoa (1997). Celui-ci différencie clairement ce qui est du ressort du stratégique – le choix des activités et l'allocation des ressources – de ce qui appartient à la politique générale de l'entreprise – l'articulation entre la stratégie, les structures, le processus de décision et l'identité de l'entreprise. Ainsi, l'on comprend mieux pourquoi les démarches de prospective aboutissent, le plus souvent à repérer les compétences futures nécessaires à l'organisation, mais laissent de côté la question de l'articulation entre ces compétences et les différentes dimensions de la politique générale comme celles de la politique de ressources humaines, c'est-à-dire, les processus de gestion.

Autre conséquence du mode de constitution de la base, un certain nombre de facteurs externes propres aux ressources humaines, telles les évolutions de la législation, du marché du travail ou du système de formation, sont négligées du fait de leur influence globale relativement faible sur l'ensemble de l'organisation, alors que celles-ci sont essentielles pour la gestion des ressources humaines.

Les démarches de Prospective Métier imposent ainsi de sélectionner les variables clés selon l'approche de la prospective stratégique pour identifier les compétences futures des ressources humaines mais aussi de modéliser les processus de gestion d'acquisition et de construction des compétences pour pouvoir repérer et maîtriser leurs évolutions dynamiques.

## **II-2. Pistes de recherches pour un renouvellement théorique et méthodologique de la Prospective Métier**

Nous allons examiner, les spécificités de l'approche théorique et méthodologique induites par les enseignements précédemment relevés pour ensuite proposer des pistes de recherche.

### ***II-2.1. Les spécificités de la constitution de la base en prospective opérationnelle***

Les aspects dynamiques de la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des métiers s'imposent au champ de la réflexion prospective, car rappelons le, ils peuvent être porteurs d'irréversibilités locales ou à l'échelle de l'organisation. Ces irréversibilités qui sont le cœur de l'objet des réflexions prospectives ne peuvent, à l'inverse de la prospective stratégique, être repérées par la seule sélection des variables les plus influentes de ces domaines. En effet, sauf cas d'espèce telles les 35 heures, qui représentent une rupture issue de l'environnement externe, nombre d'irréversibilités en gestion des ressources humaines sont liées au fonctionnement même du système ressources humaines en interaction avec les autres systèmes de l'organisation et l'environnement externe. Pour illustrer notre propos, nous reprendrons un exemple impliquant l'âge et ses effets. La variable "structure par âge" influence de façon indirecte les variables résultats de la gestion des

ressources humaines. Par exemple, que 80 % du personnel ait entre trente-cinq et quarante-cinq ans n'affecte pas directement les performances d'une entreprise à l'instant t. Par contre, cette situation peut avoir un effet sur la dynamique des carrières proposées au personnel et donc éventuellement sur les motivations (Peretti, 1995), qui pourraient s'en trouver amoindries et finalement rejaillir sur les compétences performances de l'entreprise (Legrand, 1998) en t+i et constituent *in fine* une irréversibilité stratégique pour l'organisation.

La constitution de la base d'une réflexion de Prospective Métier doit donc intégrer les dimensions liées au processus temporel composant la gestion des ressources humaines. Il s'agit dans la perspective de Naslin (1990) d'établir "*le modèle d'un phénomène ou d'un processus*", c'est à dire "*essentiellement un mode de représentation tel qu'il permette, d'une part de rendre compte de toutes les observations faites et, d'autre part, de prévoir le comportement du système considéré dans des conditions plus variées que celles qui ont donné naissance aux observations*".

Cette modélisation pour répondre à l'objectif de rendre compte des aspects dynamiques des ressources humaines, outre le fait de décrire de façon complète le phénomène en repérant les éléments qui le composent, doit aussi intégrer l'identification des relations entre ces éléments. En effet, si l'on considère avec Mintzberg (1984) que l'organisation est un "système de flux" (autorité formelle, flux régulé, communication informelle, constellation de travaux et système de processus de décision ad hoc), il s'agit dans la modélisation de s'intéresser non seulement aux variables mais aussi aux flux entre ces variables dans le temps. Ce sont de ces flux que naît une grande part des irréversibilités stratégiques et locales liées à la gestion des ressources humaines.

Ce dernier aspect, l'intégration des flux entre les variables dans la modélisation constitue la deuxième nécessité de différenciation des outils entre la prospective stratégique et la Prospective Métier. En effet, en prospective stratégique, on s'intéresse aux relations entre les variables, essentiellement lors de l'étape de constitution de la base. C'est un moyen de repérage des variables clés, c'est-à-dire celles qui émettent directement ou indirectement l'influence relative la plus élevée vers les autres variables. Ensuite, les relations entre les variables où les sous-systèmes ne sont conservés que très partiellement<sup>7</sup>.

Nous considérons donc que la Prospective Métier est peu développée car les outils actuels de la prospective, bien adaptés, à la prospective stratégique ou générale, ne répondent pas forcément aux nécessités de la prospective opérationnelle en matière de métiers, à savoir, le besoin d'une modélisation complète du phénomène étudié et de ses interactions avec les différents éléments de l'organisation et de l'environnement d'une part et d'autre part, la capacité à traiter des flux entre les différentes variables dans une dynamique temporelle tout au long du processus de réflexion.

## ***II-2.2. L'analyse théorique des processus d'action complexe comme cadre théorique de la constitution de la base en prospective opérationnelle***

Les méthodologies issues de l'analyse théorique des processus d'action complexe au sens de Marchais-Roubelat (1995, 2008), nous paraissent répondre aux principales exigences repérées

---

<sup>7</sup> Elles sont notamment utilisées lors de la construction des scénarios, donnant selon l'influence des variables l'ordre d'enchaînement des hypothèses (l'on commence de la plus influente à la moins influente).

<sup>8</sup> Cette partie a été présentée dans une contribution au colloque de l'AGRH : "La gestion volontariste des âges : le cas des Armées, construction d'un modèle.", avec Anne Marchais-Roubelat (Cnam-Cerem), actes du colloque de l'AGRH, septembre 1999.

précédemment puisqu'elles permettent de modéliser complètement un processus d'action dans le temps, en s'intéressant aux relations entre les différents éléments qui composent ce processus.

Les principaux concepts utilisés

La phénoménologie de l'action en formalisant la dynamique des enchaînements de décisions au cours du temps, à partir de l'observation de processus d'action nous paraît répondre aux exigences repérées de la modélisation dans le cadre d'une réflexion de prospective sur les métiers. Elle applique au processus étudié une grille de lecture composée de concepts conçus pour mettre en lumière une logique dans l'enchaînement temporel des événements, malgré leur complexité.

Dans la mesure où elle modélise la dynamique d'enchaînements des événements par des *règles*, qui sont des relations entre des variables ou des contraintes et qui découpent l'action en *phases*, qui sont des durées de validité de ces règles, la phénoménologie de l'action est adaptée à l'étude de processus dont on ne peut déterminer clairement ni le début ni la fin. D'une part, elle permet de traduire l'ajustement mutuel des *objectifs* et des règles au cours du temps (Marchais-Roubelat, 1998). D'autre part, elle justifie l'absence de limites temporelles fondées sur des événements particuliers, puisqu'elle travaille sur des variations temporelles. Dans cette logique différentielle, on ne justifie pas le choix du début et de la fin du processus mais celui de sa durée, qui doit contenir plus d'une phase (Marchais-Roubelat, 1997) Les changements de phases, appelés *transferts*, y jouent un rôle particulièrement important. D'une part, en changeant les règles, ils modifient les effets des décisions ou le système de contraintes que ces décisions respectent. D'un point de vue stratégique, un modèle phénoménologique de l'action permet de repérer les transferts en cours et d'y adapter le système de décisions et d'objectifs. D'autre part, les règles ne changent pas toutes en même temps. L'étude des décalages entre les phases et de leurs conséquences permet alors de construire des scénarios prospectifs où le temps est introduit par les différences de durées.

### **Principaux concepts de la phénoménologie de l'action**

**Règle** : contrainte de comportement ou relation entre les variables, valable pendant une phase.

**Phase** : partie du déroulement de l'action durant laquelle des relations fondamentales du système restent inchangées. Il y a changement de phase lorsque l'une ou plusieurs de ces relations sont transformées, soit par suite d'influences exogènes, soit par suite d'actes.

**Objectif** : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action.

**Transfert** : transformation d'une ou plusieurs règles, qui se produit à l'achèvement d'une phase.

**Rupture** : transfert qui remet en cause l'issue de l'action pour un acteur au moins.

**Dimension d'évaluation** : dimension élémentaire résumant un sous-système de l'environnement qui exerce une contrainte actuelle ou potentielle sur le comportement de l'acteur ou sur celui d'autres acteurs et qui est susceptible d'être transformé par les effets d'un acte ou d'une combinaison d'actes.

**Dominance faible** : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment les effets virtuels que l'acteur dominé attend de son propre acte.

**Dominance forte** : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment des contraintes décisionnelles sur un acteur dominé.

Dans la présente modélisation, le concept de postulat, a aussi été utilisé :

Postulat : hypothèse relative à la composition et aux modes de constitution des compétences en fonction duquel sont fixés les objectifs et les règles correspondantes.

#### Les apports du cadre théorique proposé

En premier lieu, il s'agit de recourir à une méthodologie de représentation du phénomène de gestion dynamique des compétences qui soit fondée sur une perspective systémique. Non seulement la problématique de l'évolution des métiers concerne les différents champs de la gestion des ressources humaines, mais le système de décisions et d'actions, plus ou moins clairement spécifié, qui constitue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences proprement dits interagit avec d'autres dimensions de l'organisation : dimensions financière, technique et organisationnelle notamment. Il faut donc pouvoir non seulement mesurer ses implications sur ces autres dimensions, mais aussi évaluer les contraintes que les autres dimensions exercent sur les choix en termes de gestion des ressources humaines, ainsi que les éventuelles contradictions ou convergences d'intérêts qui peuvent apparaître aux différents niveaux de l'organisation. Il apparaît ainsi important de se donner une vision multidimensionnelle et systémique (Le Moigne, 1990) des effets de la gestion dynamique des compétences sur les organisations afin de ne pas aboutir à des prises de décisions parcellaires aux effets mal évalués.

En second lieu, l'analyse théorique des processus d'action complexe s'attache à identifier les « actes » des acteurs, se dégageant des problématiques de la recherche de l'intention. Dans le cas de la gestion des compétences et des métiers, phénomène souvent partiellement implicites pour une partie au moins des acteurs, il est en effet essentiel de se fonder pour le représenter sur les actes effectifs et non sur les seules intentions des acteurs, sans pour autant négliger celles-ci au travers notamment du concept « d'objectif ».

En troisième lieu, l'analyse théorique des processus d'action complexe ne retient pas comme fondement des relations entre les variables, la notion de l'influence comme c'est couramment le cas dans les approches systémiques comme l'analyse structurelle utilisée en prospective. Elle s'intéresse à l'existence effective de « règles » ou contraintes de comportements entre deux variables dans le temps, sans poser la question du sens de l'influence ni son intensité entre les variables.

La hiérarchisation entre les variables qui en résulte n'est pas ainsi fonction du niveau d'influence mais est fondée sur la temporalité des relations entre variables, des contraintes de comportements les plus pérennes aux plus volatiles. On est bien dans une logique de dynamique temporelle et on palie ainsi certaines limites des outils classiques de la systémique en prospective, à savoir leurs aspects statiques<sup>9</sup>.

Enfin, elle permet aussi de modéliser les relations entre « règles » alors que là encore, l'outil de référence l'analyse structurelle ne retient que les relations entre variables. Elle offre ainsi la possibilité d'une représentation plus complète des phénomènes complexes étudiés.

La confrontation du cadre théorique proposé avec des cadres théoriques concurrents

La méthodologie requise doit pouvoir permettre de modéliser les processus concernés. Vouloir décrire dans un modèle de gestion des compétences et des métiers suppose que l'on s'y intéresse comme à un processus au sens de "*progression (en tant qu'ordre et séquence d'enchaînement) d'événements dans l'existence d'une entité organisationnelle au cours du temps*" (Van de Ven et Poole, 1995).

---

<sup>9</sup> Des recherches ont été menées pour renforcer les aspects dynamiques des outils d'analyse de systèmes comme la dynamique des systèmes de Forrester ou les travaux de Gonod. Mais les premières perdent en profondeur d'analyse, ne pouvant retenir qu'un nombre de variables réduites alors que les secondes gagnant en complexité perdent en opérationnalité.

Deux difficultés méthodologiques majeures liées à l'impossibilité de borner le processus de constitution dynamique des compétences dans le temps se combinent. L'une concerne la mise en œuvre de la politique, elle est due à l'instabilité temporelle des objectifs du fait de l'inexistence de bornes temporelles. L'autre concerne l'analyse théorique de la politique, puisqu'il faut prolonger l'étude diachronique de sa dynamique du passé vers le futur.

Non seulement le processus de gestion des compétences n'a pas d'origine identifiable, mais il n'a pas non plus de fin identifiable par une décision ou un changement organisationnel particulier : même si aucune décision n'est prise en termes de recrutements, de carrières ou de départs, l'ensemble du système se déforme d'une année sur l'autre.

On doit alors étudier un enchaînement continu de décisions et d'actions dans le temps, qui maintient un flux en vue de conserver un état stationnaire malgré l'évolution de contraintes, ou qui cherche au contraire à modifier les flux, soit pour s'adapter aux évolutions du système de contrainte, soit pour le modifier par des effets rétroactifs. L'impossibilité de borner le processus dans le temps a ainsi des conséquences sur la redéfinition, au cours de son déroulement, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre. L'instabilité temporelle des objectifs rend notamment inadéquate une logique de projet dans la mesure où, si celui-ci est défini comme une *"démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir"*, il *"implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données"* (AFITEP-AFNOR, 1992).

L'analyse théorique des processus s'appuie sur des études diachroniques comme dans le cas du changement organisationnel (Huber et Van de Ven, 1995) ou de décisions stratégiques (Mintzberg, Rainsinghani et Théoret, 1976). Mais dans ces approches, même si on ne connaît pas nécessairement bien le début du processus, sa fin au moins est identifiée. Or, la politique de gestion des compétences ne conduit pas nécessairement à un changement organisationnel ni à une décision stratégique identifiée qui pourrait justifier la fin de l'intervalle temporel de l'étude. De plus, il s'agit dans ce cas non seulement dans la comparaison de processus historiques, mais aussi de la prolongation des études vers le futur, de manière à dégager des éléments de politique concrète de gestion des compétences.

Cette méthodologie permet de modéliser la construction et l'acquisition des compétences de populations larges et homogènes au cours du temps autour de la notion de parcours professionnel et de repérer notamment les irréversibilités imputables à la dynamique interne du système et aux facteurs d'évolution de l'environnement. Cependant, cette approche, si elle s'attache à palier les limites de la GPEC et des outils classiques de la prospective stratégique dans l'étude de l'évolution des processus, elle n'est pas appelée à se substituer à la réflexion sur les compétences futures nécessaires à l'organisation. Mais elle permet en rendant explicite les processus de décision (et d'action), *"de comprendre comment les décisions opératoires, managériales et stratégiques sont liées les unes aux autres et quels rôles jouent les différents participants (...) dans les phases des différents processus de décisions"* (Mintzberg, 1984) afin de mieux préciser les effets et les évolutions de ces processus de décisions et d'action concernant les compétences et les métiers.

## ***Les résultats de la recherche et les développements en cours***

Au total, les difficultés d'insertion de la prospective dans les problématiques de ressources humaines en général et dans celles portant sur les métiers en particulier tiennent tant aux spécificités des pratiques actuelles des entreprises françaises en matière de gestion de ressources humaines qu'à l'inadéquation des outils de la prospective stratégique souvent transférés à l'identique sur le champ de la compétence et des métiers.

En effet, alors que l'importance stratégique des ressources humaines est reconnue depuis les années 80, dans les faits, ce sont les impératifs de court terme qui ont prédominé dans les décisions et les actions des Directions de Ressources Humaines du fait de l'instrumentalisation de la gestion des ressources humaines par rapport à la stratégie. Pourtant, malgré cette subordination à la stratégie, la gestion des ressources humaines relève de la prospective, car les problématiques de long terme s'imposent à elle, étant génératrices d'irréversibilités à l'échelle locale et à celle de l'organisation. D'ailleurs, tant les chercheurs que les praticiens ont tenté de réhabiliter le long terme dans le champ des emplois, des compétences et des métiers au travers du développement de la Gestion prévisionnelle de l'emploi, des métiers et des compétences. Mais, cet essai de répondre tout à la fois aux spécificités de la gestion des ressources humaines, qui par nature est un phénomène dynamique, et aux impératifs de l'adaptation à la stratégie, n'a pas pu être transformé, compte tenu du peu d'effets de la GPEC sur les pratiques des entreprises. Freinée par la prééminence de la stratégie et par le faible rapport de force des Directions de ressources humaines, ses difficultés sont aussi imputables à ses méthodologies, dominées par une conception statique de la compétence qui exclue, de fait, la logique des métiers. De ce fait, la GPEC est souvent restée cantonnée à une logique d'adaptation *a posteriori* de la ressource humaine aux exigences de la stratégie et s'est vite trouvée cantonnée à une recherche de la flexibilité et de l'adaptabilité dans un contexte de fortes incertitudes environnementales et stratégiques.

Mais, ces raisons, tenant à la domination des impératifs stratégiques de court terme sur la gestion des ressources humaines et aux limites tant conceptuelles que méthodologiques de la GPEC, ne suffisent pas à justifier le très faible développement des démarches de Prospective Métier dans les entreprises. On constate que dans les rares cas où des organisations ont résolument adopté une perspective systémique et à long terme, en tenant compte de la subordination à la stratégie des ressources humaines, elles ont aussi éprouvé des difficultés pour passer de l'anticipation sur les compétences à la gestion effective de ces compétences dans le temps. Ces entreprises sont parvenues, en effet, grâce à ces réflexions prospectives, à identifier les compétences futures nécessaires à l'entreprise, mais ces elles ne sont pas parvenues pour autant à repérer les irréversibilités issues de la dynamique temporelle des processus de gestion des compétences et des métiers, sous-estimant les effets des variables internes à l'organisation.

Ainsi, il nous est apparu, à l'issue de cette recherche, nécessaire de proposer de nouvelles pistes méthodologiques pour aborder la Prospective Métier. En effet, compte tenu de la prédominance des variables internes, il s'agit de constituer la base de prospective, non pas au travers d'une hiérarchisation des variables les plus influentes, mais par l'intermédiaire d'une modélisation complète et dynamique du phénomène étudié. Celle-ci doit permettre, dès l'origine de la réflexion, d'intégrer la problématique de la dynamique de la compétence tant dans ses impacts sur la capacité à obtenir, aujourd'hui et à l'avenir, les compétences requises par la stratégie que dans ses effets sur les futurs processus de gestion à mettre en place pour obtenir ces compétences cibles.

Nous proposons pour répondre à ces exigences de recourir aux concepts de la phénoménologie de l'action et à une méthodologie en cours de développement issue de ces concepts. En effet, la phénoménologie de l'action au sens de Marchais-Roubelat, modélisant des enchaînements de décisions et d'actions dans le temps et intégrant les relations entre les variables permet de répondre aux nécessités de la Prospective Métier. Dès lors, nous avons pu au travers de deux terrains, dont la

description n'est pas l'objet ici, expérimenter la pertinence de ces nouvelles pistes de recherche. D'après les premiers résultats, cette méthodologie permet de modéliser la construction et l'acquisition des compétences de populations larges et homogènes au cours du temps autour de la notion de parcours professionnel et de repérer notamment les irréversibilités imputables à la dynamique interne du système et aux facteurs d'évolution de l'environnement. Cependant, cette nouvelle approche, si elle s'attache à palier les limites de la GPEC et des outils classiques de la prospective stratégique dans l'étude de l'évolution des processus, elle n'est pas appelée à se substituer à la réflexion sur les compétences futures nécessaires à l'organisation. Mais elle permet en rendant explicite les processus de décision (et d'action), *"de comprendre comment les décisions opératoires, managériales et stratégiques sont liées les unes aux autres et quels rôles jouent les différents participants (...)* dans les phases des différents processus de décisions" (Minzberg, 1984) afin de mieux préciser les effets et les évolutions de ces processus de décisions et d'action concernant les compétences et les métiers.

## Bibliographie

- AFITEP-AFNOR (1992) : *Dictionnaire de management de projet*, 2è éd., Paris, AFNOR.,
- Amadiou J-F et Cadin L. (1996) : *Compétences et organisation qualifiante*, Economica.
- Berger G. (1959) : "L'attitude prospective", *L'Encyclopédie française*, in Berger G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF.
- Berton F. et Douenel G. (1990) : *Gestion prévisionnelle des emplois et formation*, Centre Inffo.
- Besseyre des Horts C-H. (1987) : "Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n°65-66, novembre-décembre.
- Bournois F. et Brabet J. (1997) : "Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?" in *Encyclopédie de gestion*, tome 3, 2° édition, sous la direction de Simon Yves et Joffre Patrick, Economica.
- Bournois F. et Brooklyn Derr C.(1994) : "Les directeurs de ressources humaines ont-ils un avenir", *Revue française de gestion*, mars-avril.
- DeWitte S. (1994) : "La notion de compétences, problème d'approche" in *La compétence – Mythe, construction ou réalité ?*, Minet Francis, Michel Parlier, Serge de Witte, L'Harmattan.
- Du Crest A. (2000) : "Chômage paradoxal et difficultés de recrutement", *Futuribles*, juin.
- Gavani C. (1997) : *La gestion de l'emploi*, Economica.
- Giget M. et Godet M. (1990) : "Deux amants inséparables : prospective et stratégie", *Vers une école européenne du management stratégique*, Colloque AFCET-AFPLANE.
- Gilbert P. (1999) "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue Française de Gestion*, n°124, Juin-Juillet-Août.
- Godet M. (1997) : *Manuel de prospective stratégique*, Dunod.
- Godet M. (2000) : "La prospective en quête de rigueur. Portée et limites des méthodes formalisées", *Futuribles*, janvier.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995) : *La conquête du futur*, InterEditions.
- Hillau B. (1984) : *Filière professionnelles et transfert de qualification*, Thèse pour le Doctorat de 3° cycle, Université de Paris I.
- Hillau B. (1994) : "De l'intelligence opératoire à l'historité du sujet" in *La compétence – Mythe, construction ou réalité ?*, Minet Francis, Michel Parlier, Serge de Witte, L'Harmattan.
- Huber (G. P.), Van de Ven (A. H.) (1995) : *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change* Sage, Thousand Oaks.
- Hubler J., Schmidt G. (1999) : "Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats-Unis", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.
- Jouvenel de Hugues (1999) : "La prospective : pourquoi ? comment ?", *Futuribles*, n°247, novembre.
- Joyeau A. (1998); "Comment améliorer l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", *Actes du colloque de l'AGRH*.
- Joyeau A. et Retour D. (1999) : "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie", *Revue de gestion de ressources humaines*, juillet-août.

- Le Boterf Guy (1988) : *Le schéma directeur des ressources humaines. Un outil de management stratégique*, Editions d'Organisations.
- Le Moigne, J. L. (1990) : Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A. C. Martinet (Ed.) *Epistémologies et sciences de gestion* : 81-140, Economica.
- Legrand S. (1998) : "Vieillesse des salariés et adaptation des entreprises", *Travail, compétences et adaptabilité*, sous la direction de François Stankiewicz, L'Harmattan.
- Lesourne J. (1994) : "La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF, novembre.
- Louart P. : "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", in *Repenser la gestion des ressources humaines*, coordonné par Brabet J., Economica, 1993.
- Marchais-Roubelat A. (1995) : "Modélisation et complexité : de la décision à l'action", *Revue Française de Gestion*, n°102, janvier-février.
- Marchais-Roubelat A. (1998) : "Le rapport à l'autre dans le temps : le jeu et l'action", in *Gestion et théorie des jeux : regards croisés*, Thépot (J.) éd., Vuibert.
- Marchais-Roubelat A., "Pour une phénoménologie de l'action en gestion : discussion théorique et application", *contribution au colloque de l'IAE*, Lille, 1997.
- Marchais-Roubelat Anne (2000) : *De la décision à l'action. Essai de stratégie et de tactique*, Economica.
- Martinet Alain-Charles (1983) : *Stratégie*, Vuibert.
- Masse P. (1973) : "De prospective à prospectives", *Prospectives*, PUF, n°1, juin.
- Miller R. (1985) : "Une politique des ressources humaines au service de la stratégie", *Revue Française de gestion*, mars, avril, mai.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théoret A. (1976) : "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, n°21.
- Minzberg Henry (1984) : *Structure et dynamique des organisations*, traduit de l'Américain par Pierre Romelaer, Les Editions d'organisation, Les éditions Agence d'ARC Inc.
- Naslin (1990) : *Les trois masques de la connaissance*, S.I.R.P.E.
- Peretti Jean-Marie (1995) : "La gestion des âges dans l'entreprise", *Emploi, Vieillesse, Colloque européen*, 22, 23 novembre, La Documentation française.
- Pigeyre F. (1994) : "La compétence : nouvel outil pour la gestion de l'emploi ?", *Congrès de l'AGRH*.
- Porter Michael (1986) : *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Ramanantsoa Bernard (1997) : "Stratégie", in *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Simon Yves et Joffre Patrick, 2<sup>e</sup> édition, Economica.
- Roubelat F. (1996) : *La prospective stratégique en perspective - Génèse, études de cas, prospective*. Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS.
- Roubelat F. (1997) : "Méthodologie prospective et recherche en management stratégique", *Actes de la 7<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*.

Rousseau M. (1993): "Les pratiques des entreprises en matières d'anticipation des qualifications", *Travail et Emploi*, Dares, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, n° 57 bis.

Simon J. (1996) : *Les travailleurs vieillissants : une chance pour le développement des ressources humaines ?*, Mémoire du diplôme de cadre de la fonction formation, Cnam, mai.

Terence (1994): *Encyclopédie des ressources humaines, Ressource humaine et stratégie d'entreprise*, Les Editions d'organisation.

Thierry D. et Sauret C. (1993) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, nouvelle édition revue et augmentée, L'Harmattan.

Van de Ven A. H., Poole M. S. (1995) : "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Journal*, 20/3.

Vignon C. (1999) : "Planification stratégique des ressources humaines et gestion prévisionnelle : contingence culturelle et renouvellement des pratiques", *Revue de gestion des ressources humaines*, Décembre-Janvier-Février.