



**HAL**  
open science

# Contribution à un modèle théorique visant à élaborer un écosystème d'innovation durable via la prospective stratégique : une approche ancrée dans les faits et le concept de capital humain

Youssra Hdayed

## ► To cite this version:

Youssra Hdayed. Contribution à un modèle théorique visant à élaborer un écosystème d'innovation durable via la prospective stratégique : une approche ancrée dans les faits et le concept de capital humain. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2023. Français. NNT : 2023BORD0374 . tel-04374174

**HAL Id: tel-04374174**

**<https://theses.hal.science/tel-04374174v1>**

Submitted on 5 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE  
**DOCTEUR DE**  
**L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**  
ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ  
SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

Par Youssra Hdayed

**CONTRIBUTION À UN MODÈLE THÉORIQUE VISANT À  
ÉLABORER UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION DURABLE VIA LA  
PROSPECTIVE STRATÉGIQUE: UNE APPROCHE ANCRÉE DANS  
LES FAITS ET LE CONCEPT DE CAPITAL HUMAIN**

Sous la direction de : Pr. Stéphane Trébucq

Soutenue le 8 décembre 2023

Membres du jury :

**M. MAYMO Vincent**

**Professeur des Universités, Université de Bordeaux – Président**

**Mme HLADY-RISPAL Martine**

**Professeur des Universités, Université de Limoges - Rapporteur**

**M. DURANCE Philippe**

**Professeur du Cnam, Conservatoire National des Arts et des Métiers - Rapporteur**

**Mme SCOUARNEC Aline**

**Professeur des Universités, Université de Caen – Examineur**

**M. CUSIN Julien**

**Professeur des Universités, Université de Bordeaux - Examineur**

**M. TRÉBUCQ Stéphane**

**Professeur des Universités, Université de Bordeaux – Directeur de Thèse**

**M. ROUDIÈRE François**

**Directeur du pôle régional de communication du groupe La Poste – Invité**

## **Sur la structure en deux tomes de cette thèse**

Cette thèse, intitulée « *Contribution à un modèle théorique visant à élaborer un écosystème d'innovation durable via la prospective stratégique : une approche ancrée dans les faits et le concept de capital humain* », est divisée en deux tomes distincts mais complémentaires. Cette structure bipartite a été choisie pour permettre une exploration approfondie et offrir une organisation cohérente des vastes données et analyses impliquées. La complexité et l'étendue du sujet traité dans cette thèse exigent une analyse et une présentation détaillées qui s'étendent au-delà des limites d'un volume unique.

### **Tome I : Thèse**

Le Tome I de cette thèse, qui constitue la partie principale, est organisé en trois sections principales, chacune incluant deux chapitres. La première section, comprenant les chapitres 1 et 2, est dédiée à la revue de la littérature. La deuxième section, regroupant les chapitres 3 et 4, aborde la méthodologie utilisée et présente une étude exploratoire. La troisième section, constituée des chapitres 5 et 6, est consacrée à l'analyse du cas et à l'interprétation des résultats. Le chapitre 5 se focalise sur l'analyse de l'étude de cas principale du groupe La Poste, et le chapitre 6 sur l'interprétation des résultats, établissant ainsi des liens avec la théorie et les implications pratiques. Ce premier tome pose les fondations essentielles sur lesquelles s'appuiera le Tome II, axé sur la présentation détaillée des catégories émergentes, enrichie des citations et des analyses issues des chapitres 4 et 5, pour une exploration plus approfondie.

### **Tome II : Annexes**

Le deuxième tome de cette thèse est dédié à l'annexe présentant en détail les résultats issus de nos deux études, l'étude exploratoire et celle du cas principal, portant sur le groupe La Poste, ainsi que les résultats provenant de deux autres études comparatives, à savoir les études de cas d'EDF et de Clairsienne. Dans cette section, chaque catégorie émergente, soigneusement identifiée au cours de nos investigations, est minutieusement examinée et développée. Les résultats sont étayés par des citations significatives extraites directement des données collectées au cours de nos recherches.

## **TOME I : THESE**

## Résumé

L'impératif de détecter les risques et les opportunités dans le cadre de la directive CSR (Corporate Sustainability Reporting Directive) a remis au goût du jour l'intérêt de pratiquer la prospective, devenue un pilier incontournable de la gestion d'entreprise, en réponse aux exigences croissantes en termes de durabilité, de gouvernance. Toutefois, face au peu de travaux académiques consacrés au sujet, cette recherche vise à en explorer les modalités, se concentrant plus particulièrement sur la prospective stratégique et ses relations avec le capital humain.

Dans notre démarche, nous adoptons une approche ascendante basée sur l'abduction, où notre cadre théorique émerge directement du terrain et des faits empiriques. Cette méthode nous permet de construire un modèle intégrant la relation prospective stratégique-capital humain. Les trois théories clés - Resource-Based View, Knowledge-Based View et Dynamic Capabilities - constituent un socle conceptuel solide en vue de façonner potentiellement une entreprise proactive. De manière simultanée, notre approche d'innovation ouverte, également enracinée dans nos constatations, accentue l'interaction entre les environnements interne et externe, contribuant à la dynamique prospective. L'approche épistémologique adoptée se positionne dans une perspective inter-prétativiste, avec une méthodologie qualitative. L'échantillon de notre étude englobe une étude exploratoire comparative avec des experts en prospective, des dirigeants et une diversité de spécialistes, ainsi qu'une étude de cas approfondie de La Poste, une analyse complémentaire de deux cas (EDF et Clairsienne), basée sur 54 entretiens, dont 29 pour l'étude exploratoire et 25 pour les études de cas.

Notre modèle théorique, ancré dans ces deux analyses successives, met en évidence l'interdépendance entre les approches écosystémiques de l'innovation et la prospective dans la gestion stratégique du capital humain. La prospective stratégique est considérée comme l'une des micro-fondations de ce processus, jouant un rôle essentiel dans l'identification de nouveaux paradigmes et de modèles innovants, en repérant des ressources stratégiques de grande valeur. En conséquence, elle agit comme un catalyseur des capacités dynamiques. Pour assurer la durabilité de cet écosystème, une convergence des dimensions environnementales, sociales, économiques, etc., est aujourd'hui essentielle afin de mieux comprendre le concept de capital humain dans sa projection future. Cette interdépendance souligne la nécessité d'une perspective plus large du capital humain, allant au-delà des simples salariés pour intégrer l'ensemble des parties prenantes. Cette vision étendue est essentielle pour favoriser la transmission et l'agrégation des connaissances circulant librement entre les écosystèmes, à la fois internes et externes. Les connaissances sont considérées comme le produit de l'écosystème, générées par la démarche prospective qui promeut une dimension d'ouverture, créant ainsi un circuit interactif et collaboratif d'informations et d'idées. Les notions émergentes d'agilité et de flexibilité sont cruciales pour promouvoir le dialogue entre les fonctions et dissoudre les silos organisationnels, ces derniers ayant un impact négatif sur la relation entre l'innovation et le développement stratégique du capital humain. En combinant ces aspects, nous offrons des perspectives éclairantes pour construire des organisations résilientes et prospères dans un environnement VUCA. Cependant, le désalignement observé entre les ressources humaines et la direction stratégique limite souvent l'impact stratégique des pratiques prospectives et rend difficile leur appropriation au sein de l'entreprise. Notre recherche ouvre des perspectives intéressantes, car elle permet de restituer l'utilité de la prospective dans le champ du management stratégique, mettant en lumière les facteurs organisationnels influant sur sa mise en œuvre.

**Mots clés : Prospective, capital humain, pérennité, capacités dynamiques, écosystème d'innovation, VUCA, théorie enracinée dans les faits.**

---

## **Abstract**

The imperative to detect risks and opportunities within the framework of the CSR (Corporate Sustainability Reporting Directive) has renewed interest in the practice of foresight, which has become an essential pillar of corporate management, in response to growing demands in terms of sustainability and governance. However, given the paucity of academic work devoted to the subject, this research aims to explore its modalities, focusing more specifically on strategic foresight and its relationship with human capital.

In our approach, we adopt a bottom-up, abduction-based approach, where our theoretical framework emerges directly from the field and empirical facts. This method enables us to build a model integrating the strategic foresight-human capital relationship. The three key theories - Resource-Based View, Knowledge-Based View and Dynamic Capabilities - form a solid conceptual foundation for potentially shaping a proactive company. At the same time, our open innovation approach, also rooted in our findings, accentuates the interaction between internal and external environments, contributing to forward-looking dynamics. Our epistemological approach is based on an inter-predictive, qualitative methodology. Our study sample encompasses a comparative exploratory study with foresight experts, managers and a variety of specialists, as well as an in-depth case study of La Poste, a complementary analysis of two cases (EDF and Clairsienne), based on 54 interviews, 29 for the exploratory study and 25 for the case studies.

Our theoretical model, rooted in these two successive analyses, highlights the interdependence between ecosystem approaches to innovation and foresight in the strategic management of human capital. Strategic foresight is seen as one of the micro-foundations of this process, playing an essential role in identifying new paradigms and innovative models, by pinpointing high-value strategic resources. As a result, it acts as a catalyst for dynamic capabilities. To ensure the sustainability of this ecosystem, a convergence of environmental, social and economic dimensions, etc., is essential today to better understand the concept of human capital in its future projection. This interdependence underlines the need for a broader perspective on human capital, going beyond mere employees to include all stakeholders. This broad vision is essential to foster the transmission and aggregation of knowledge circulating freely between ecosystems, both internal and external. Knowledge is seen as the product of the ecosystem, generated by the foresight approach that promotes a dimension of openness, creating an interactive and collaborative circuit of information and ideas. The emerging notions of agility and flexibility are crucial to promoting dialogue between functions and dissolving organizational silos, the latter having a negative impact on the relationship between innovation and the strategic development of human capital. By combining these aspects, we offer enlightening perspectives for building resilient and successful organizations in a VUCA environment. However, the misalignment observed between human resources and strategic management often limits the strategic impact of forward-looking practices and makes it difficult to appropriate them within the company. Our research opens up interesting perspectives, as it enables us to restore the usefulness of foresight in the field of strategic management, highlighting the organizational factors influencing its implementation.

**Keywords : foresight, human capital, sustainability, dynamic capabilities, innovation ecosystem, VUCA, grounded theory,**

---

## **Unité de recherche**

IRGO - Institut de recherche en gestion des organisations - UR 4190

35 Avenue Abadie, 33072 Bordeaux

## **À la mémoire de mon père bien-aimé, Joud HDAYED,**

Ce travail est bien plus qu'une thèse. C'est le reflet d'une promesse silencieuse faite à celui qui m'a enseigné la valeur de la persévérance sans jamais prononcer un mot. Celui qui a semé en moi l'amour de la connaissance et qui, par son exemple, m'a appris à affronter les tempêtes avec courage.

Le 27 octobre 2023, le fil qui nous liait s'est étiré jusqu'à l'invisible, mais il ne s'est pas rompu. Avant même de pouvoir partager la joie de ce titre de docteur, il a pris son envol vers des cieux plus sereins. Il n'est plus où il était, mais il est partout là où je suis.

Cette thèse est pour toi, papa. Pour toutes les fois où tu as sacrifié sans attendre en retour, pour ton amour inconditionnel et ton sourire qui continue d'éclairer mes jours les plus sombres. Ta force vit en ces pages, comme elle résonne dans ma vie.

Je donnerais tout pour que tu puisses tenir ce document entre tes mains, mais je me console en sachant que mon chemin vers ce rêve fut pavé de tes encouragements et bâti sur le roc de ton héritage.

## Remerciements

Le chemin qui m'a conduit à cette thèse de doctorat a été parsemé de doutes et de défis, mais il m'a également apporté des apprentissages inestimables. Ces années de recherche ont été un voyage personnel et académique riche en enseignements. Tout au long de ce parcours, j'ai appris que la persévérance et la détermination sont des atouts précieux. Ce délicat chemin, plein de défis à surmonter, m'a permis de grandir en tant que chercheur et en tant qu' être humain. Le dessein de cette thèse dépassait largement le cadre d'une simple réalisation académique. Il s'agissait d'une quête profonde de compréhension, visant à apporter une contribution substantielle au corpus de connaissances existant. Par-dessus tout, c'était le souhait ardent de partager ces connaissances avec d'autres chercheurs, étudiants, et passionnés du domaine.

Je tiens avant tout à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de thèse exceptionnel, le Professeur Stéphane TRÉBUCQ. Son encadrement, empreint de bienveillance et d'une passion inébranlable pour la recherche, a été un privilège et une source constante d'inspiration pour moi tout au long de ces années. Il a cru en moi dès le premier jour et a su transformer mes doutes en défis à relever. Au niveau académique, son expertise a été une lumière éclairant le chemin complexe de ma recherche. Ses conseils perspicaces et ses encouragements m'ont poussé à donner le meilleur de moi-même. Au niveau humain, sa gentillesse, sa patience et son soutien indéfectible m'ont aidé à traverser les moments les difficiles de ce parcours. Je suis honorée d'avoir eu l'opportunité de travailler à ses côtés.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères au Professeur Martine HLADY-RISPAL, qui a eu la bienveillance d'accepter d'être l'un des rapporteurs de ce travail. Sa participation représente un honneur et une précieuse contribution à l'évaluation de ma thèse.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude envers le Professeur Aline SCOUARNEC pour avoir accepté de participer en tant qu'examineur de mon rapport. Votre présence, en tant que membre de notre jury, revêt une grande valeur, et je suis profondément honorée de bénéficier de votre expertise et de votre contribution à mon travail.

De manière tout aussi significative, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers le Professeur Philippe DURANCE, qui a eu la bienveillance d'accepter d'être l'un des rapporteurs

de ce travail. De plus, je souhaite mettre en lumière sa générosité en ayant suivi mon travail dès les premières années, dès 2018. Nos échanges, qu'ils aient eu lieu en personne ou par courrier électronique, ont été d'une valeur inestimable. Ses retours constructifs et avisés ont été d'une grande aide dans l'orientation et l'amélioration de ma recherche, contribuant ainsi à son avancement.

Je souhaiterais également exprimer mes sincères remerciements au Professeur Julien CUSIN, directeur de l'IRGO, d'avoir accepté d'être membre de mon jury de thèse. C'est un immense honneur pour moi, et je tiens à le remercier chaleureusement pour son engagement continu envers l'avancement de notre laboratoire, en particulier pour son rôle essentiel dans la planification et la tenue de réunions et de séminaires, ce qui a considérablement enrichi mon expérience de recherche.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude envers le Professeur Vincent MAYMO pour sa participation en tant que membre du jury de soutenance. Je suis profondément honoré par sa présence, et je reconnais la valeur inestimable de son expertise dans l'évaluation de mon travail académique.

Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur François ROUDIÈRE d'avoir accepté de faire partie du jury. Sa présence en tant que membre du jury a été précieuse, et son accompagnement lors de ma démarche sur le terrain ainsi que sa bienveillance ont été d'un soutien inestimable. Je suis reconnaissante pour sa disponibilité, son engagement et son enthousiasme envers la recherche, qui m'ont grandement aidée à progresser dans mon étude de cas.

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à Monsieur Christophe Lejeune pour son expertise et son accompagnement sans faille, qui ont été des piliers de mon parcours doctoral depuis ma première immersion dans sa formation en analyse qualitative en novembre 2017. La plateforme Cassandre, issue de son développement ingénieux, a été déterminante pour l'application rigoureuse de la Grounded Theory dans ma recherche; son absence aurait rendu l'exploration des profondeurs de cette méthodologie et l'accomplissement de ma thèse infiniment plus complexes.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers Madame Sabrina Granger et l'URFIST de Bordeaux pour l'organisation de la formation intitulée « Analyser et rédiger en recherche qualitative : le journal de bord de Cassandra ». Cette session a agi comme un catalyseur décisif pour une utilisation optimale de la plateforme Cassandra, facilitant considérablement la documentation et l'analyse de mes données qualitatives. Ce fut une expérience enrichissante qui a considérablement élargi mes horizons méthodologiques et renforcé ma rigueur scientifique.

Mes remerciements s'adressent également au Professeurs Elisabeth WALLISER, Olivier BABEAU et à Monsieur Vincent ANGEL, membres de mon comité de thèse, pour leurs conseils éclairés et leur accompagnement attentif, qui ont été d'une importance capitale dans la progression de mon travail de recherche.

Mes remerciements vont également à Madame Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, directrice de l'équipe Ressources Humaines de l'IRGO, ainsi qu'à l'ensemble des membres de cette équipe. Au début de ma thèse, j'ai eu l'opportunité de participer à quelques réunions et de présenter l'avancement de mon travail au sein de ce groupe. J'ai grandement apprécié leurs échanges constructifs concernant l'avancement des travaux de recherche.

Je tiens aussi à remercier Madame Bérangère FERRARI pour son aide précieuse, ses conseils et son attention au cours de ces années. Elle a toujours été prête à répondre à mes questions. Merci également à l'ensemble des doctorants avec qui j'ai pu échanger et croiser au sein de la salle des chercheurs.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers tous les participants à mes études, ainsi que les personnes interrogées, notamment les spécialistes, experts et dirigeants, qui ont généreusement accepté de contribuer à cette recherche. Leur engagement témoigne de leur vif intérêt et de la valeur précieuse de leur contribution en partageant leurs connaissances.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude envers l'Université de Bordeaux pour toutes ces années. J'y suis arrivée en tant qu'étudiante et je m'apprête à la quitter en tant que Docteur. Il est difficile de mettre en mots tout ce que cette institution représente pour moi, surtout en pensant à son soutien précieux, notamment après l'explosion de Beyrouth et pendant les périodes de crise lorsque mon moral était au plus bas. Les discussions et les échanges continus et suivis que j'ai eus avec les divers professionnels ont été essentiels, que ce soit pour

le moral ou d'autres aspects. L'université, avec son personnel dévoué et les multiples services proposés aux étudiants, a joué un rôle essentiel en m'apportant un soutien inestimable durant mes moments difficiles. Je tiens également à exprimer ma gratitude envers le service Crous pour m'avoir accueilli durant ces six années et pour avoir été à mes côtés. Le chemin n'a pas été facile, mais leur aide a été véritablement précieuse.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma mère, ainsi qu'à mes sœurs et à mes amis proches, pour leur soutien indéfectible, leur amour inconditionnel et leurs sacrifices. Bien que mon père ne soit plus physiquement présent, son soutien inconditionnel et son rôle crucial dans ma vie resteront à jamais gravés dans mon cœur. Ma mère, avec ses prières et ses mots, continue d'être une source de force à mes côtés. Merci d'être toujours là pour moi, malgré les défis que la vie nous réserve

Enfin, je remercie celui qui m'a donné la volonté et le courage nécessaires pour réaliser ce travail, car sans lui, je n'aurais rien pu accomplir : Dieu, Jésus-Christ. Je suis reconnaissante.

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| Sur la structure en deux tomes de cette thèse.....   | 1         |
| <b>TOME I : THESE</b> .....  | <b>2</b>  |
| Résumé.....  | 3         |
| Abstract .....   | 4         |
| À la mémoire de mon père bien-aimé, Joud HDAYED,.....  | 6         |
| Remerciements .....  | 7         |
| <b>Sommaire</b> .....  | <b>11</b> |
| Liste des abréviations, des sigles et des acronymes .....  | 19        |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | <b>20</b> |
| 1. Originalité et intérêts pratiques de la recherche .....   | 25        |
| 1.1. Quelles approches pour définir la prospective ? .....   | 26        |
| 1.2. Les approches pour situer l'interconnexion entre prospective et capital humain ..   | 33        |
| 2. Démarche parallèle de la recherche pour aboutir à un modèle théorique explicatif de la PS en matière de capital humain..... | 36        |
| 2.1. Processus d'élaboration des chapitres .....   | 38        |
| 2.2. La plateforme de Cassandra comme facilitateur de notre démarche ancrée.....   | 40        |
| 3. L'énoncé de la problématique et des questions de recherche .....  | 42        |
| 3.1. L'émergence de la problématique.....  | 42        |
| 3.2. La formulation de la problématique et la genèse des questions de recherche .....  | 43        |
| 4. La démarche méthodologique et le choix des méthodes.....  | 45        |
| 4.1. Un positionnement méthodologique abductif .....   | 46        |
| 4.2. Le choix d'une étude exploratoire comparative et des études de cas .....  | 48        |
| 5. Annonce du plan de la thèse.....  | 51        |
| <b>PREMIERE PARTIE</b> .....   | <b>52</b> |
| <b>REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....   | <b>52</b> |
| <b>CHAPITRE 1 : PROSPECTIVES DU CAPITAL HUMAIN : UNE GENESE EVOLUTIONNISTE</b> .....   | <b>53</b> |
| Section1 : L'essor de la prospective : principes, méthodes et fondements .....   | 54        |
| 1.1. L'évolution des courants de pensées de la prospective suivant différentes écoles  | 54        |
| 1.2. La méthode de prospective de l'école française .....  | 65        |
| 1.3. Les courants de pensées de la prospective : un contraste entre courant anglo-saxon et français .....                      | 79        |
| 1.4. La crise de la planification stratégique (tendance lourde) .....  | 83        |

|      |  |            |
|------|--|------------|
| 1.5. | Stratégie et prospective : une intersection de chemin .....                              | 85         |
| 1.6. | Les modèles de maturité en prospective .....   | 93         |
| 1.7. | Méthodes, typologies d'application de la prospective dans les organisations .....        | 98         |
| 1.8. | Les démarches de prospective participative et collective .....                           | 104        |
|      | Section 2 : Cadres conceptuels et théoriques du concept de capital humain .....          | 106        |
| 2.1. | Le capital humain : d'une approche économique à une approche gestionnaire                | 106        |
| 2.2. | Absence de consensus sur la définition du concept du capital humain .....                | 109        |
| 2.3. | Le capital humain : Une notion multi-niveaux .....                                       | 111        |
| 2.4. | La dimension stratégique du capital humain : unicité, rareté et valeur .....             | 120        |
|      | Conclusion du chapitre 1 .....   | 125        |
|      | <b>CHAPITRE 2 : PROSPECTIVE DES ORGANISATIONS ET CAPITAL HUMAIN : AU</b>                 |            |
|      | <b>CROISEMENT DES CHAMPS DISCIPLINAIRES STRATEGIQUES .....</b>                           | <b>128</b> |
|      | Section 1 : Interaction prospective et innovation : une approche basée sur les capacités |            |
|      | dynamiques de l'entreprise .....   | 131        |
| 1.1. | La vision systémique de la prospective et la théorie des systèmes complexes              | 131        |
| 1.2. | Une approche théorique pour la prospective et l'apprentissage organisationnel            | 134        |
| 1.3. | La prospective comme source de création de connaissances et de changement                | 150        |
| 1.4. | PS : un antécédent de la capacité dynamique de l'entreprise .....                        | 156        |
|      | Section 2 : Prospective des organisations : la dynamique des transformations de          |            |
|      | l'environnement .....  | 161        |
| 2.1. | La prospective des organisations : une exploration par les théories relationnelles       | 162        |
| 2.2. | Dépendance de sentier et gestion du processus de création de la PS .....                 | 164        |
| 2.3. | Définition de nouveaux modèles économiques et d'organisations et innovation              |            |
|      | dans un contexte de transformation .....   | 170        |
| 2.4. | Interaction entre PS et les travaux de l'innovation ouverte .....                        | 174        |
| 2.5. | Vers les approches ouvertes : la prospective dans une approche participative             |            |
|      | aces les « parties prenantes » .....   | 181        |
|      | Conclusion du chapitre 2 .....   | 190        |
|      | <b>DEUXIEME PARTIE .....</b>   | <b>191</b> |
|      | <b>METHODOLOGIE ET ETUDE EXPLORATOIRE .....</b>  | <b>191</b> |
|      | <b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ETUDE COMPARATIVE</b>                    |            |
|      | <b>192</b>   |            |
|      | Section 1 : Le paradigme épistémologique .....   | 193        |
| 1.1. | Un choix de positionnement interprétatif .....   | 194        |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 1.2.   | Le raisonnement abductif .....   | 195 |
| 1.3.   | L'étude exploratoire comparative .....                                     | 201 |
| 1.4.   | La méthode des cas et les spécificités de la recherche .....               | 204 |
| Section 2: Critères de sélection du cas de La Poste .....  |  | 207 |
| 2.1.   | Critères d'adéquation des objectifs poursuivis.....                        | 207 |
| 2.2.   | Critère de représentativité théorique .....                                | 207 |
| 2.3.   | Critère de variété et de potentiel de découverte des cas.....              | 212 |
| 2.4.   | Critère d'équilibre parmi les cas sélectionnés.....                        | 213 |
| Section 3: Collecte des données qualitatives .....   |  | 214 |
| 3.1.   | Contexte et présentation de l'échantillon .....                            | 215 |
| 3.2.   | La technique de l'entretien semi-directif.....                             | 218 |
| 3.3.   | Les personnes interrogées .....  | 220 |
| 3.4.   | Le déroulement des entretiens.....   | 228 |
| 3.5.   | L'observation directe participante.....                                    | 233 |
| 3.6.   | La collecte des données secondaires .....                                  | 235 |
| Section 4 : Traitement des données qualitatives .....  |  | 237 |
| 4.1.   | L'analyse par la théorisation ancrée dans les faits .....                  | 238 |
| 4.2.   | Analyse et codage des données qualitatives.....                            | 244 |
| 4.3.   | La spécificité de la plateforme de Cassandra .....                         | 253 |
| 4.4.   | La comparaison constante .....   | 256 |
| 4.5.   | La saturation théorique.....   | 258 |
| 4.6.   | Validité et fiabilité des critères de recherche .....                      | 262 |
| 4.7.   | La présentation des résultats .....  | 265 |
| CHAPITRE 4 : ETUDE EXPLORATOIRE .....  |  | 267 |
| Section 1 : Première phase de l'étude : analyse des entretiens avec les experts de prospective .....   |  | 268 |
| 1.1.   | Présentation de la démarche ancrée et des étapes impliquées.....           | 268 |
| 1.2.   | Le retour des experts sur les résultats de l'étude.....                    | 294 |
| 1.3.   | Synthèse .....   | 299 |
| Section 2 : Deuxième phase de l'étude : Analyse des entretiens avec les dirigeants d'entreprise, les responsables RH et les différents spécialistes .....  |  | 302 |
| 2.1.   | Présentation de la deuxième phase, étapes et résultats : Étude ancrée..... | 302 |
| Conclusion comparative des perspectives des experts en prospective et des observations issues des discours des dirigeants, des responsables RH et des divers spécialistes : présentation du modèle émergent final de l'étude ..... |  | 335 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>TROISIEME PARTIE.....</b>   | <b>358</b> |
| <b>ANALYSE DU CAS ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....</b>   | <b>358</b> |
| CHAPITRE 5 : ANALYSE DU CAS DE LA POSTE .....  | 359        |
| Présentation de la démarche ancrée pour le cas La Poste .....  | 359        |
| 1.1. Ligne du temps .....  | 359        |
| 1.2. Présentation des principaux résultats .....   | 364        |
| 1.3. Présentation des catégories de notre étude .....  | 368        |
| 1.4. Présentation du modèle émergent .....   | 370        |
| 1.5. Présentation des articulations .....  | 372        |
| Synthèse de l'étude de cas La Poste.....   | 375        |
| CHAPITRE 6 : INTERPRETATION DES RESULTATS .....  | 380        |
| Section 1 : PS: naviguer au-delà des paradigmes, défis et obstacles dans un monde en pleine mutation.....  | 380        |
| 1.1. PS et complexité environnementale : se transformer et s'adapter au nouveau paradigme et transcender les notions traditionnelles dans un milieu socio-économique dynamique ..... | 381        |
| 1.2. Les entreprises actuelles face aux défis de la PS : Rompre avec les lectures inversées des réalités pour briser les dépendances de sentier .....                                | 385        |
| 1.3. Prospective en entreprise : Surmonter les obstacles de crédibilité, d'appropriation et d'impact stratégique .....   | 389        |
| Section 2 : Capital humain et sciences de gestion : Au cœur d'un paradoxe, rompre avec les lectures inversées pour une approche éclairée des problèmes.....                          | 394        |
| 2.1. Le Capital Humain : hétérogénéité et absence de Consensus dans sa compréhension .....   | 395        |
| 2.2. Aller Au-delà des Approches Traditionnelles: Optimiser l'Opérationnalité du Capital Humain par une Mesure Comptable .....   | 401        |
| 2.3. Réconcilier performance économique et sociale : La convergence nécessaire pour comprendre pleinement le capital humain dans le système traditionnel capitaliste .....           | 405        |
| Section 3 : PS du capital humain : Au carrefour de la transformation, vers des convergences essentielles pour l'avenir.....  | 411        |
| 3.1. Capital humain en pleine transformation : L'importance de la prospective pour un développement stratégique et dynamique .....   | 411        |
| 3.2. Développement stratégique et participatif : Le lien existant entre innovation, PS et capital humain dans l'écosystème .....   | 417        |
| 3.3. Désalignement des ressources humaines : Défi de la vision interne et l'implication dans la transformation, impactant la PS en matière de capital humain .....                   | 425        |
| 3.4. PS du Capital Humain : Libérer l'agilité et la flexibilité par le dialogue entre fonctions et la dissolution des silos organisationnels.....                                    | 432        |
| 3.5. Prospective du Capital Humain : vers un modèle socialement et économiquement pérenne et durable .....   | 436        |

|   |            |
|---|------------|
| CONCLUSION .....  | <b>442</b> |
| 1. Résultats majeurs et propositions issus de l'intersection entre le capital humain et la PS<br>446  |            |
| 2. Contributions de la recherche.....   | 453        |
| 2.1. Principales contributions théoriques .....   | 453        |
| 2.1.1. Le paradoxe du capital humain en Sciences de Gestion : Une interprétation<br>erronée des problèmes .....   | 453        |
| 2.1.2. La prospective dans le champ stratégique de la gestion : une démarche<br>puissante pour élaborer une stratégie proactive à long terme. ....        | 459        |
| 2.2. Contribution managériale.....  | 470        |
| 2.2.1. Désintérêt de la part des comités de direction envers le capital humain : Les<br>difficultés rencontrées et les solutions proposées. ....          | 471        |
| 2.2.2. Réinventer l'éducation pour une meilleure adaptation au monde de<br>l'entreprise à l'ère de l'IA, de la robotisation et de la digitalisation. .... | 474        |
| 3. Limites et perspectives de la recherche .....  | 478        |
| 3.1. Les limites de la recherche.....   | 478        |
| 3.2. Les perspectives de la recherche .....   | 479        |
| LISTE DES TABLEAUX.....   | <b>482</b> |
| LISTE DES FIGURES .....   | <b>484</b> |
| Bibliographie.....  | <b>489</b> |
| Table des matières .....  | <b>508</b> |

|  |          |
|--|----------|
| <b>TOME II : ANNEXES .....</b>   | <b>1</b> |
| Section 1 : Analyse et résultats de l'étude exploratoire.....  | 2        |
| 1.1. Analyse et résultats de l'étude exploratoire dans sa phase 1 .....  | 2        |
| 1.1.1. L'importance de la prospective en période de transition vers de nouveaux<br>paradigmes : Présentation du contexte (catégorie 1).....                                    | 2        |
| 1.1.2. Démarche prospective : présentation des catégories clés en interaction .....  | 17       |
| 1.1.3. Bâtir un écosystème transformant et innovant en orientant le développement<br>stratégique du capital humain de demain : catégorie 7 .....                               | 51       |
| 1.1.4. La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines<br>pour favoriser le développement stratégique du capital humain : catégorie 8 .....         | 73       |
| 2.1. Analyse des résultats de l'étude dans sa phase 2 .....  | 95       |
| 2.1.1. Transformation impérieuse pour s'adapter au nouveau monde : Remise en cause<br>des anciens paradigmes et modèles .....  | 96       |
| 2.1.2. Contraste entre la vision court terme des entreprises et la nécessité d'une<br>prospective à long terme : Une reconnaissance sans action concrète .....                 | 118      |
| 2.1.3. La complexité du concept de « capital humain » rend la prospective difficile<br>dans son exploration : une lecture paradoxale et inversée de la réalité des problèmes.. | 136      |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 2.1.4.   | La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines pour favoriser le développement stratégique du capital humain..... | 182 |
| 2.1.5.   | Construire un modèle socialement et économiquement pérenne par la prospective en gérant stratégiquement le capital humain.....                | 207 |
| Section 2 : Développement de l'étude de cas du groupe La Poste ..... |   | 221 |
| 2.1.   | « Transformer La Poste » (1) pour s'adapter à l'époque : Un contexte de transformation et d'incertitudes .....                                | 222 |
| 2.1.1.   | Adapter et repenser l'organisation (1.1).....   | 228 |
| 2.1.2.   | Evoluer et élargir le modèle économique (1.2).....  | 231 |
| 2.1.3.   | Construire un modèle multi-activités (1.3) .....  | 234 |
| 2.1.4.   | Tirer parti du numérique (1.4).....   | 236 |
| 2.1.5.   | Adapter le modèle social (1.5).....   | 240 |
| 2.2.   | Adopter une méthodologie de conduite de changement pour « accompagner au changement » (2).....  | 245 |
| 2.2.1.   | Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange (2.1) .....   | 247 |
| 2.2.2.   | Générer l'adhésion et l'engagement (2.2) .....  | 250 |
| 2.2.3.   | Obstacle d'acceptation (2.3).....   | 252 |
| 2.2.4.   | Restructurer et réorganiser (2.4).....  | 257 |
| 2.2.5.   | Embarquer les équipes (2.5) .....   | 260 |
| 2.3.   | « Faire de la prospective à La Poste » (3): une projection dans l'avenir.....   | 263 |
| 2.3.1.   | Se développer à des niveaux plus stratégiques (3.1) .....   | 270 |
| 2.3.2.   | Faible impact stratégique (3.2) .....   | 274 |
| 2.3.3.   | Besoin plus de mobilisation (3.3).....  | 275 |
| 2.3.4.   | Faire travailler des équipes pluridisciplinaires (3.4) .....  | 278 |
| 2.3.5.   | Mettre en place une veille active (3.5) .....   | 280 |
| 2.3.6.   | Besoin de travailler sur le long terme (3.6) .....  | 281 |
| 2.3.7.   | Nécessité de créer un dialogue stratégique (3.7) .....  | 283 |
| 2.3.8.   | Fabriquer et alimenter la stratégie (3.8).....  | 286 |
| 2.3.9.   | Imaginer et construire les chemins du futur (3.9).....  | 287 |
| 2.3.10.  | Se positionner sur des ruptures (3.10) .....  | 289 |
| 2.3.11.  | Explorer les thématiques (3.11).....  | 290 |
| 2.3.12.  | Anticiper et comprendre les évolutions (3.12) .....   | 291 |
| 2.3.13.  | Récupérer les informations et les idées (3.13).....   | 293 |
| 2.3.14.  | Ouvrir les fenêtres à l'extérieur (3.14) .....  | 295 |
| 2.3.15.  | Obstacle juridique (3.15) .....   | 297 |
| 2.3.16.  | Problématiques budgétaires (3.16) .....   | 298 |
| 2.4.   | « Co-construire un écosystème d'innovation » (4) à l'aide de la PS.....   | 301 |
| 2.4.1.   | Détecter et accompagner les startups et les projets innovants (4.1).....  | 305 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 2.4.2.  | Développer de nouveaux marchés et modèles (4.2) .....   | 308 |
| 2.4.3.  | Partager et échanger avec les parties prenantes (4.3) .....   | 310 |
| 2.4.4.  | Ouvrir l'innovation en interne (4.4) .....  | 313 |
| 2.4.5.  | Ecouter directement le terrain (4.5) .....  | 316 |
| 2.4.6.  | Etendre l'innovation à l'écosystème externe (4.6) .....   | 318 |
| 2.4.7.  | Adopter l'approche design et les expérimentations (4.7) .....   | 319 |
| 2.4.8.  | Transmettre et agréger les connaissances (4.8) .....  | 322 |
| 2.4.9.  | Problématiques de culture et d'adaptation aux startups (4.9).....   | 324 |
| 2.4.10.   | Besoin d'agilité (4.10) .....   | 326 |
| 2.4.11.   | Rapprocher le groupe du monde scientifique (4.11) .....   | 327 |
| 2.4.12.   | Etre dans une prudence conservatrice (4.12).....  | 328 |
| 2.4.13.   | Retard en intelligence artificielle (4.13) .....  | 329 |
| 2.5.  | « Transformer les postiers » (5) : faire La Poste de demain avec les postiers<br>d'aujourd'hui.....                                     | 337 |
| 2.5.1.  | Accompagner l'évolution des métiers et des compétences (5.1).....   | 340 |
| 2.5.2.  | Rechercher le modèle du postier futur (5.2) .....   | 347 |
| 2.5.3.  | Investir massivement dans la formation (5.3) .....  | 349 |
| 2.5.4.  | Travailler sur le dialogue social.....  | 352 |
| 2.5.5.  | Besoin d'une prospective RH qualitative (5.5) .....   | 354 |
| 2.5.6.  | Aller au-delà de GPEC (5.6).....  | 359 |
| 2.6.  | « Gérer stratégiquement le capital humain » (6) afin créer un écosystème<br>d'innovation nécessaire à la transformation du groupe ..... | 362 |
| 2.6.1.  | Le capital humain : une notion multifacette et complexe (6.1).....  | 365 |
| 2.6.2.  | Problématiques générationnelles (6.2) .....   | 370 |
| 2.6.3.  | Détecter et conserver les ressources rares et de valeur (6.3).....  | 372 |
| 2.6.4.  | Besoin de détecter les savoir-faire cachés (6.4) .....  | 375 |
| 2.6.5.  | Difficultés RH dans la détection des ressources (6.5) .....   | 379 |
| 2.6.6.  | Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel (6.6).....  | 384 |
| 2.6.7.  | Adapter les pratiques RH (6.7) .....  | 390 |
| 2.6.8.  | Inadaptation entre diplôme et travail (6.8) .....   | 397 |
| 2.7.  | Et demain ? Vers une La Poste pérenne.....  | 402 |
| 2.7.1.  | Continuer à se transformer (7.1).....   | 404 |
| 2.7.2.  | Avoir une vision stratégique intégrante des évolutions (7.2).....   | 407 |
| 2.7.3.  | Gérer les interactions avec l'écosystème (7.3) .....  | 408 |
| 2.7.4.  | Etre capable d'innover (7.4) .....  | 412 |
| Section 3: ETUDES COMPARATIVES.....   |   | 417 |
| 3.1. CAS CLAIRSIENNE.....   |   | 417 |
| 3.1.1. Présentation du contexte et de l'échantillon pour le cas Clairsienne ..... |   | 417 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas Clairsienne.....           | 418 |
| 3.1.3. Guide d’entretien pour l’étude Clairsienne .....                            | 419 |
| 3.1.4. Résumé des principaux résultats et conclusions de l’étude Clairsienne ..... | 419 |
| 3.2. CAS EDF .....   | 427 |
| 3.2.1. Présentation du contexte et de l’échantillon pour le cas EDF .....          | 427 |
| 3.2.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas EDF.....                   | 428 |
| 3.2.3. Guide d’entretien pour l’étude EDF .....                                    | 428 |
| 3.2.4. Résumé des principaux résultats et conclusions de l’étude EDF .....         | 429 |

## Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

- PS : Prospective stratégique
- CARE : Comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement
- VUCA : Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu
- GPT : Generative Pre-trained Transformer

## INTRODUCTION GENERALE

« *L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare* » (Maurice Blondel, Philosophe). Cette vérité a trouvé une résonance particulièrement vibrante lors de la crise pandémique de 2020, où l'incertitude et l'inattendu ont pris racine avec une intensité sans précédent. Face à ce tourbillon d'incertitude, la notion même de prévision s'est heurtée aux limites de son pouvoir. Nos projections ont été éclipsées par la réalité changeante, nous amenant à reconnaître la difficulté d'anticiper chaque détail du futur. Les certitudes d'autrefois ont cédé la place à un paysage en mutation constante, nous rappelant l'impératif d'aborder nos perspectives futures avec une humilité renouvelée.

L'émergence de la crise sanitaire, du Covid-19, a révélé l'incapacité de nombreux leaders à anticiper les tourments de l'incertitude. L'abondance d'études antérieures a dûment mis en évidence la méconnaissance répandue de la démarche prospective, particulièrement au sein du secteur public (Milojevic, 2021). Il peut sembler paradoxal que les deux dernières décennies aient été marquées par de nombreuses publications détaillant les « leçons à tirer » des épidémies antérieures et proposant des « recommandations pour l'avenir » concernant la propagation des pandémies (OMS, 2015 ; ONU, 2016 ; GPMB, 2019).

Par conséquent, on peut en déduire que la crise du Covid-19 a été effectivement envisagée dans des rapports de prospective, la qualifiant ainsi de non « imprévisible ». Cependant, elle a révélé une lacune importante en termes de préparation et d'anticipation, alors que les stratégies globales des gouvernements et en particulier des entreprises ont malheureusement tendance à être réactives sur le court-terme. Plus que jamais, il est impératif que les entreprises opèrent en prenant en considération les enjeux sur le long terme, adoptant une perspective axée sur la durabilité. La mise en avant de la détection des risques et des opportunités est désormais cruciale, conforme aux exigences de la directive CSR (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui entrera en vigueur début 2024. Cette réglementation exige non seulement que les entreprises évaluent leur impact environnemental et social, mais aussi qu'elles anticipent les défis potentiels et identifient les opportunités durables pour leur croissance et leur prospérité à long terme. La prise de conscience croissante de l'impact des activités des entreprises sur leur environnement est devenue essentielle. Cette évolution est manifeste à travers l'émergence de systèmes comptables novateurs, à l'instar du modèle CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement), élaboré par les chercheurs associés à l'Université Paris-

Dauphine, Jacques Richard et Alexandre Rambaud, qui illustre de manière significative ce changement. Ainsi, les entreprises modernes sont désormais tenues d'adopter un nouveau paradigme comptable axé sur l'écologie, intégrant de manière exhaustive l'impact de leur activité sur l'environnement, tant en interne qu'en externe. Dans ce contexte, prendre en compte et assumer la responsabilité de nouveaux types de capitaux, tels que le capital humain et naturel, en tant que ressources à préserver sur le long terme est devenu essentiel.

Dans un environnement où les défis économiques, humains, environnementaux et sociaux sont de plus en plus complexes, les entreprises ne peuvent plus se limiter à poursuivre des bénéfices à court terme. Elles doivent désormais anticiper les répercussions à long terme de leurs actions, non seulement pour assurer leur propre pérennité, mais aussi pour contribuer au bien-être de la société et à la préservation de la planète. Dans ce cadre, la prospective peut être utilisée pour anticiper un avenir incertain tout en tenant compte des nombreux facteurs et des dépendances structurelles et comportementales complexes (Saritas et Oner, 2004). Néanmoins, l'élargissement de l'horizon temporel accroît le sentiment d'incertitude quant à la capacité de décider en se basant sur des schémas préétablis. Le nombre de composantes d'un problème s'accroît parallèlement à une conscience moins aiguisée des types et des caractéristiques de ces éléments constitutifs (Saritas et Oner, 2004).

Avec la complexification croissante des problèmes de décision, il devient plus complexe de saisir son essence et de prendre des mesures appropriées. La spécification simultanée des effets, des circonstances et des conditions dans lesquelles ces actions s'exercent devient alors impossible (Magruk, 2017). Des situations se présentent où prédire les conséquences à venir s'avère impossible. Ces situations relèvent de l'incertitude. Bien qu'il soit inenvisageable de prédire précisément les répercussions, il est cependant possible d'envisager diverses variantes de ces effets (Łuczak, 2012). Selon Łuczak (2012), la méthodologie de recherche systémique de la prospective se révèle être l'une des principales approches pour remédier à cette situation. C'est également l'un des outils les plus puissants favorisant la construction d'un « cône clair des possibilités futures » en atténuant l'effet de l'incertitude (Magruk, 2017). L'objectif essentiel réside dans l'exploration des futurs possibles, afin de mieux comprendre et atténuer l'incertitude qui se dessine.

En anticipant ces défis, en identifiant les mouvements profonds du futur, la capacité de projection devient une compétence stratégique cruciale. Les entreprises s'engagent ainsi dans une quête pour identifier les compétences qui seront requises dans l'avenir, pour aborder les

enjeux stratégiques avec une sérénité éclairée. Cette vision à long terme, façonnée par la prospective, se révèle d'une importance fondamentale dans une société en perpétuelle « disruption » (Webb, 2021). Là où les fondations vacillent et où les règles traditionnelles de l'industrie, de même que les normes établies, cèdent la place à de nouvelles normes, en particulier dans les domaines sociaux et environnementaux, la capacité à discerner les contours des horizons à venir pourrait devenir une ressource inestimable.

Notre travail de recherche met en évidence comment l'approche prospective se révèle être un atout de grande valeur pour accompagner activement les entreprises dans leur stratégie à long terme en matière de capital humain, particulièrement dans le contexte de la digitalisation, de l'intelligence artificielle et de l'algorithmisation. Au sein d'un environnement complexe, cette approche émerge comme un guide, illuminant la voie vers des perspectives futures éclairées et mieux définies. Au cœur de cette dialectique entre la projection à long terme et le concept de chaos (Lorenz 1963), émerge une compréhension plus profonde des systèmes sous-jacents. L'approche prospective se révèle comme un prisme permettant de disséquer et de recomposer les éléments complexes de l'avenir. De manière encore plus significative, le livre « Travailler à l'ère post-digitale » (Turcq, 2019) éclaire davantage cette relation complexe entre l'avenir et les disruptions actuelles. Turcq soulève le voile sur une ère où la transformation numérique est dépassée, où les métiers évoluent, de nouvelles compétences et savoir-faire émergent, et où les modes de management se métamorphosent. Ce livre nous rappelle que l'approche prospective ne se cantonne pas uniquement à la prévision de scénarios futurs ; elle constitue également un outil pour comprendre et anticiper les bouleversements redéfinissant notre paysage professionnel.

Dans ce contexte, une notion fondamentale soulevée dans le compte rendu du livre de Turcq (2019), rédigé par Trébucq et Hdayed (2020), émerge : celle de la nécessité de saisir ces évolutions dans une perspective systémique globale. Cette perspective systémique, telle que soulignée par les auteurs du compte rendu, requiert une prudence éclairée lorsque l'on aborde la prospective, car l'anticipation des changements exige une approche nuancée, stratégique et proactive. La conjonction de ces réflexions illustre ainsi que l'approche prospective ne se limite pas à une simple anticipation des futurs possibles. Au contraire, elle s'enracine dans une analyse profonde des tendances, des transformations et des interrelations qui façonnent l'environnement de travail. L'origine de cette méconnaissance peut résider soit dans l'information incomplète à

disposition concernant le système examiné, soit dans les capacités cognitives limitées des acteurs. Cette barrière est insurmontable (Bojarski, 1981).

L'intensification de la concurrence économique est amplifiée par l'émergence de nouveaux concurrents dans divers domaines. Les effets de la digitalisation ayant réduit les barrières à l'entrée dans de nombreux domaines (Ben Youssef, Boubaker Dedaj et Carabregu-Vokshi, 2021), de nouveaux acteurs pénètrent sur les marchés avec des modèles d'entreprise virtualisés, cherchant à satisfaire les besoins émergents des clients (Rische, Schlitte, Vöpel, 2015). Les environnements économiques dynamiques exigent l'adoption de nouvelles méthodologies visant à anticiper les désirs des clients avant qu'ils ne se manifestent et à développer les compétences internes nécessaires pour y répondre. Cette nécessité s'intensifie notamment à la lumière de la croissance exponentielle récente du développement des connaissances, de la réduction des cycles de vie technologiques et des convergences technologiques successives plus rapides.

La montée en puissance des systèmes de conversation basés sur l'IA, tels que GPT (Generative Pre-trained Transformer) développé par OpenAI, va profondément influencer l'avenir du travail. Elle a d'ores et déjà engendré des changements majeurs dans la manière dont les entreprises communiquent, automatisent des tâches et prennent des décisions. De nombreuses études académiques récentes publiées sur ce sujet confirment l'impact significatif de ces avancées sur le marché du travail, les emplois et les compétences dans tous les domaines (Sharma et Yadav, 2022 ; Kalla et Smith, 2023 ; Oschinski, 2023 ; George et al., 2023), mettant en lumière l'influence positive des outils d'IA sur la productivité (Brynjolfsson et al., 2023 ; Noy et al., 2023). Les études empiriques récentes indiquent alors que l'IA, contrairement aux vagues précédentes de changement technologique, pourrait avoir un impact positif sur la productivité des travailleurs moins qualifiés, avec le potentiel de renverser le phénomène du changement technologique biaisé vers les compétences (Agrawal et al., 2023). D'autres travaux de recherche récents, en constante expansion, se sont penchés sur les conséquences de l'adoption de l'IA dans diverses professions en adoptant une approche centrée sur les tâches (Acemoglu et al., 2022 ; Felten et al., 2019 ; Webb, 2020). Cette évolution rapide du paysage professionnel souligne l'importance de penser à long terme et de faire preuve de prospective en matière de capital humain dans un futur de travail en pleine mutation. Il devient alors impératif d'anticiper l'évolution des compétences, des formations et des emplois à mesure que l'IA continue de se développer. De plus, une collaboration entre les gouvernements, les entreprises et les acteurs

du monde du travail est nécessaire pour élaborer des politiques et des stratégies à long terme qui facilitent une transition harmonieuse vers ce nouveau contexte professionnel. Cela implique une réflexion prospective et proactive sur la manière d'assurer l'adaptabilité et la résilience des employés, tout en créant de nouvelles opportunités dans un monde de plus en plus imprégné par l'IA. Cependant, cette transition numérique n'est pas aussi simple qu'elle peut paraître. De nombreuses entreprises n'ont pas bénéficié du temps ni des conseils nécessaires pour planifier efficacement cette transition, en particulier après la crise sanitaire. Cela englobe des aspects tels que le choix approprié des systèmes numériques, le renforcement des compétences numériques, la mise en place de mesures de sécurité requises, la personnalisation complète de ces nouveaux outils et une compréhension totale de leur potentiel. Pour ces entreprises, la transition demeure inachevée et comporte des risques intrinsèques (OCDE, 2021).

La prospective se révèle alors être une discipline de premier ordre pour anticiper et appréhender les multiples possibilités futures, tout en prenant en considération l'incertitude inhérente à ces prédictions. Néanmoins, cette incertitude joue un rôle essentiel dans la recherche prospective en tant que cadre qui enveloppe l'exploration des futurs possibles. Il est admis que faire face à l'incertitude constitue la tâche principale des entités qui prennent des décisions stratégiques. Cela découle du traitement de diverses organisations (pays, régions, entreprises) en tant qu'entités sociales, dans lesquelles l'incertitude diminuera à condition que des mesures soient prises pour rationaliser les activités de ces organisations (Łuczak, 2012). Ces activités incluent sans aucun doute la mise en œuvre future de la prospective. En épousant les défis de l'incertitude, la recherche prospective offre des perspectives claires pour appréhender et façonner un avenir en constante évolution.

Face à la complexité croissante des facteurs qui interagissent pour façonner l'avenir et aux transformations incessantes qui marquent le monde des affaires, les dirigeants sont, aujourd'hui, confrontés à une exigence nouvelle : celle d'adopter une perspective éclairée de l'avenir. Il ne suffit plus de se contenter d'une vision simpliste du futur, axée uniquement sur une dépendance technologique pour toutes nos interactions humaines. Cette approche techniciste ne répond plus aux besoins et aux attentes contemporains. En effet, cette approche, autrefois prédominante, montre aujourd'hui ses limites face à la réalité complexe et en constante évolution des environnements économiques et organisationnels.

L'adoption d'une démarche prospective pourrait revêtir un caractère impératif pour les entreprises aspirant à exploiter les opportunités, à anticiper les défis et à élaborer des stratégies

adaptées à cet environnement en constante évolution. Dans cette éventuelle convergence entre les évolutions technologiques et les aspects liés à l'humain, objet d'exploration au sein de la démarche prospective, se pourrait trouver la clé pour potentiellement naviguer avec succès dans ce nouveau paysage en mutation. Un constat alarmant est que seulement 30% des transformations digitales en milieu de travail parviennent à atteindre leurs objectifs, comme mentionné dans le projet de doctorat de Garrick Cabour (2023). Cette réalité, mise en lumière par les travaux de Cabour, est étayée par les causes potentielles de ces écueils : premièrement, un manque de connaissances sur la variabilité et la complexité des opérations soutenues ou automatisées par ces technologies ; deuxièmement, une insuffisante intégration des facteurs humains et organisationnels lors de la conception.

La variabilité contextuelle pose un défi particulier aux PME qui représentent 99% (European Commission) de toutes les entreprises dans l'Union européenne : avec seulement quelques experts, voire aucun, à disposition, les PME doivent être en mesure de prévoir les besoins en compétences dans les domaines commerciaux pertinents si elles veulent être prêtes pour les changements à venir. Et même dans les entreprises spécialisées ou de plus grande taille où des experts sont disponibles, leurs évaluations ne seront très probablement pas infaillibles (Karwehl & Kauffeld, 2022).

Dans cette optique, la prospective stratégique devrait être utilisée pour réduire l'incertitude dans de tels environnements. En extrapolant les tendances actuelles, les événements et les données vers le futur, la prospective offre des perspectives sur les développements à venir (Schwarz J., 2008), visant ainsi à assister les décideurs organisationnels dans la prise de décisions éclairées en considérant les événements futurs (Wilson, Keating, 2009).

## **1. Originalité et intérêts pratiques de la recherche**

L'intérêt des chercheurs en sciences de gestion pour la prospective remonte au temps de la seconde guerre mondiale. Cependant, même si une certaine forme de consensus semble se dessiner quant à l'importance de la prospective en tant que processus d'anticipation et de gestion de l'incertitude, son utilité concrète dans le domaine de la gestion demeure largement floue. Cette lacune est manifeste dans les applications limitées de la prospective dans le champ de la gestion (Scouarnec, 2008), souvent attribuées au manque de directives opérationnelles claires. Par ailleurs et selon Rohrbeck et Gemünden (2011), pour persévérer au sein d'un environnement complexe et instable, les entreprises modernes ont de plus en plus recours à la

prospective d'entreprise. Cependant, les techniques de prospective ont gagné en reconnaissance ces dernières années, le nombre d'études académiques qui leur sont consacrées demeure modeste (Rohrbeck et al., 2015).

C'est dans ce contexte, afin de comprendre les subtilités de la prospective, il qu'importe de se pencher sur la genèse et l'évolution de la terminologie de la prospective et cela afin d'appréhender ses approches, ses caractéristiques et ses attributs.

L'originalité de cette recherche réside donc dans une approche exploratoire, où les implications potentielles de l'intégration de la prospective dans la gestion du capital humain sont encore largement méconnues. En effet, si la prospective stratégique peut aider à anticiper les besoins futurs en compétences (Monti, 2014), à identifier les tendances émergentes sur le marché du travail (Daheim et Uerz, 2008) et à prévoir les évolutions technologiques (Vecchiato et Roveda, 2010 ; Kuosa, 2016), le capital humain peut être développé, en conséquence, pour répondre à ces défis. Cette recherche vise, alors, à combler ce vide en examinant de près la manière dont ces deux concepts interagissent et comment leur confluence pourrait remodeler la façon dont les entreprises abordent la gestion stratégique de leurs ressources humaines. En explorant cette relation jusqu'à présent négligée, cette recherche avance de nouveaux éclairages en lien avec la recherche et la constitution d'un avantage compétitif.

### **1.1. Quelles approches pour définir la prospective ?**

Dans un premier temps, le terme « prospective » fait l'objet d'une revue de la littérature. Dans un second temps, les caractéristiques et les approches de la prospective sont avancées au fil de l'évolution des courants de pensées scientifiques.

#### *1.1.1. Définitions et évolution de la terminologie de prospective*

Comme nous l'avons déjà précisé, le concept de la prospective a émergé, principalement, après la Seconde Guerre mondiale, bien que des initiatives aient déjà existé en France et encore plus aux États-Unis. Le terme prospective a été utilisé, en 1950, pour décrire une discipline qui recherche une anticipation éclairée et qui circonscrit les actions façonnées dans le présent par un examen réfléchi au sujet de futures stratégies possibles et souhaitables (Bussey, 2013). Ainsi, la prospective est perçue comme étant une démarche intellectuelle qui cherche à éclairer des actions présentes à l'aide d'une vision collective dont une organisation se dote. En se basant sur les avancées de la revue de la littérature concernant les terminologies utilisées en

prospective, il est d'ores et déjà possible de constater que ces termes sont associés à diverses perceptions et interprétations scientifiques. Selon l'analyse de Minghui et al. (2022) sur Bibliometrix, ces derniers ont pu référencier les dix mots-clefs les plus fréquents pour estimer les dimensions de la prospective, et des méthodes utilisées pour sa prévision. Le tableau ci-dessous illustre les résultats obtenus par le logiciel Bibliometrix.

**Tableau 1: Dix mots-clés les plus fréquents**

| Numéro | Mots-clés                 | Fréquence | Numéro | Mots-clés                      | Fréquence |
|--------|---------------------------|-----------|--------|--------------------------------|-----------|
| 1      | Prospective technologique | 129       | 6      | Technologie émergente          | 19        |
| 2      | Méthode Delphi            | 43        | 7      | Prospective de la gouvernance  | 17        |
| 3      | Analyse du scénario       | 38        | 8      | Feuille de route technologique | 13        |
| 4      | Prospective d'entreprise  | 36        | 9      | Prise de décision              | 12        |
| 5      | Prospective stratégique   | 28        | 10     | Analyse de réseau              | 10        |

Source : Minghui, Hanrui, Yao et Lingling (2022)

En se basant sur les illustrations du Tableau 1, il apparaît que les contributions scientifiques, au niveau du contour et du contenu de la prospective, sont basées sur la perception du passé ainsi que des futurs possibles<sup>1</sup> et souhaitables. Les scénarios ne sont pas des prédictions de l'avenir, mais plutôt des simulations de certains futurs possibles. Lors de la deuxième guerre mondiale et en raison du contexte d'incertitudes et de menaces liées à la technologie nucléaire détenue par les deux blocs, il était nécessaire d'étudier des scénarios possibles. La prospective a été initialement menée à des fins de sécurité et de défense, avec des financements du Pentagone dans le cadre militaire de la RAND Corporation.

Ce n'est qu'en 1947 qu'une nouvelle discipline exploratoire émerge progressivement aux États-Unis: « la Futurology <sup>2</sup> ». Le projet est ambitieux, il s'agit de construire une science du futur. Parallèlement, en France, un mouvement intellectuel de la « prospective » se développe avec Gaston Berger puis Bertrand de Jouvenel. Il s'agit d'une philosophie de l'avenir. En tant que concept, la prospective connaît un succès croissant et une évolution significative au cours de la

<sup>1</sup> Dans la discipline de la prospective, le terme « futurs » fait référence aux différentes possibilités de résultats ou de scénarios qui pourraient se produire à l'avenir. Il s'agit d'explorer et de comprendre les différents états futurs potentiels du monde ou de domaines spécifiques grâce à une analyse systématique, à la construction de scénarios et des prévisions (Goux-Baudiment, 2014). Un scénario est une « histoire » illustrant des visions d'un futur possible ou des aspects d'un futur possible.

<sup>2</sup> La Futurology est donc, par l'origine de ses financements, fortement orientée vers les sciences et les techniques. Il s'agit par ailleurs d'une discipline empreinte du rationalisme nord-américain, pragmatique et concrète. Sur le plan méthodologique, la démarche repose sur des experts utilisant la méthode Delphi, sur des outils mathématiques de type RCB (rationalisation des choix budgétaire) et sur des outils économétriques.

dernière décennie, comme en témoigne le nombre de publications scientifiques (Iden, Methlie et Christensen, 2017).

En dépit de cet intérêt de la part des chercheurs pour cette discipline émergente (Prager et Wiebe, 2021 ; Peterson et Wu, 2021 ; Hamel et al., 2022), les publications notamment celles qui se rapportent au thème de la « prospective stratégique », restent encore limitées (Jissink et al., 2014). Le champ académique de la prospective se caractérise par un manque d'organisation et de structuration (Rohrbeck et al., 2015). En effet, la littérature existante demeure fragmentée et utilise des termes variés, tels que « foresight d'entreprise », « foresight technologique », « analyse de scénarios » ou « prospective stratégique », pour désigner le concept de prospective, ce dernier terme trouvant son origine principalement dans les contributions de l'école française de prospective (Coates et al., 2010).

Certains auteurs, à l'instar de Durand en 2008, considèrent les études futures et la prospective comme des termes équivalents. Cependant, il est important de noter que la traduction française des études futures est spécifiquement désignée sous l'appellation de « La Prospective », un terme forgé à partir des travaux de Gaston Berger dans les années 50 (Berger, 1957, 1958). Berger a introduit le concept d' « attitude prospective », qui a rapidement évolué pour devenir un terme substantif, à savoir « La Prospective ». La portée du terme prospective s'étend à la fois aux approches normatives et exploratoires de la recherche prospective. Cependant, des désaccords sont à noter au sujet de sa dénomination et du contour de la discipline. Plus encore, Loinger (2000) note que la prospective est non consensuelle car elle vise à « *penser autrement pour agir autrement* ».

Pour Schatzmann et al. (2013, p.2), la prospective peut être définie par « *un outil d'aide à la décision et de réduction de la complexité* ». Alors que pour le Foresight International (2006), la prospective est interprétée par « *une capacité humaine universitaire qui permet aux gens d'anticiper et d'envisager, de modéliser, de créer et de réagir aux éventualités futures* » (Conway, 2006). Pour Wickham et Cova (1996), la définition de la prospective se traduit par « *une démarche sur mesure, associant étroitement la réflexion à l'action, plutôt qu'une étude générale exécutée et diffusée par des experts économiques à l'intention d'un public bien défini* ». Ainsi la prospective relève d'un exercice d'anticipation. Le lien entre anticipation et innovation conduit tout d'abord à penser l'innovation dans un monde mobile et à rechercher, à travers l'innovation, des capacités d'action (Roubelat, 2016). Les scénarios prospectifs contribuent alors à mettre l'action en mouvement, en vue de scénariser l'innovation selon une

méthodologie en trois étapes: explorer, former-transformer, évaluer. On peut alors différencier les termes de prospective et de prospective stratégique<sup>3</sup>. Celle-ci se rapporte aux activités de recherche sur l'avenir dans les entreprises (Heiko, Vennemann et Darkow, 2010).

A la lumière de l'état évolutif de la définition de la prospective, cette dernière prend tout son sens, et cela suivant un état des lieux organisationnels et collectifs. Pour Coates (1985), la définition de la prospective peut être contextualisée dans un cadre plus large. En cela, la prospective constitue un processus global de création, d'une compréhension et d'une appréciation des informations générées en regardant vers l'avenir. La prévoyance prépare à répondre aux besoins et aux opportunités du futur. Cependant, et pour citer Coates (1985), il importe de distinguer prévision et planification. Il s'agit simplement d'une étape de la planification. La prospective peut être utilisée à des fins de planification. Les tableaux suivants illustrent les propos de l'école française et allemande pour distinguer prévision et prospective.

**Tableau 2: Distinction entre prévision et prospective**

| <b>La prévision</b>  | <b>La prospective</b>  |
|--|--|
| Une approche sectorielle.<br>La primauté du quantifiable.<br>Le principe de continuité.<br>L'effet GIGO <sup>4</sup> . | Une approche globale.<br>Marianant quantitatif et qualitatif.<br>Prenant en compte les ruptures.<br>L'effet CHAOS <sup>5</sup> . |

Source : De Jouvenel (2004)

<sup>3</sup> cf. Les courants de pensées de la prospective: un contraste entre le courant anglo-saxon et français.

<sup>4</sup> Garbage In Garbage Out : les prévisions – quelle que soit la sophistication des modèles de simulation – ne valent jamais que ce que valent les hypothèses.

<sup>5</sup> À force de dire que tout est dans tout et réciproquement et de raisonner au conditionnel (si..., alors...), la complexité du raisonnement risque de « noyer » le décideur.

**Tableau 3: Résumé de quelques différences majeures entre prévision et prospective**

| <b>La prévision</b>   | <b>La prospective</b>  |
|---|--|
| Les points de base, les sujets et les questions de recherche doivent être clarifiés à l'avance  | Les points de base, les besoins, les questions de recherche sont encore ouvertes et recherchés dans le cadre du processus de prospective |
| Plus quantitatif que qualitatif   | Plus qualitatif que quantitatif  |
| Se demande à quoi pourrait ressembler l'avenir dans la zone sélectionnée  | Recherche des informations sur l'avenir pour l'établissement des priorités   |
| Plus axé sur les résultats, peut également être réalisée par des personnes individuelles ou dans des études uniques (selon la méthodologie) | Rassemble les personnes pour discuter de l'avenir et pour le réseautage, utilise l'intelligence partagée                                 |
| Pas nécessairement des évaluations, des options et des choix différents ou la préparation de décisions                                      | Critères d'évaluation et de préparation des décisions  |
| Décrire les options futures, les résultats plus importants que l'aspect communication   | La communication sur l'avenir comme objectif   |
| L'orientation à long, moyen et court terme ainsi que la voie vers l'avenir sont les points majeurs à considérer                             | Orientation à long, moyen et court terme avec des implications pour aujourd'hui  |
| Aucune information sur le consensus n'est nécessaire  | Savoir s'il y a consensus sur des thèmes précis  |
| Principalement « experts » et/ou méthodologies strictes, moins dépendantes des opinions   | Experts et autres intervenants, très dépendants des avis   |

Source : Cuhls (2003)

Les définitions évoquées précédemment ont en commun l'objectif de planification, qu'il s'agisse d'une combinaison d'informations, d'étapes et de mesures liées à des dates fixes ou bien d'arrangements et d'allocation des ressources à l'avance. Les plans décrivent les dispositions prises pour atteindre les objectifs. C'est la principale différence entre prévision et prospective, qui ne se terminent pas toutes les deux par un plan, bien qu'elles puissent être utilisées ultérieurement pour une planification future. Par conséquent, la « planification de scénarios » est intentionnellement à la fois: prévision et planification.

### *1.1.2. Caractéristiques, attitudes et approches de la prospective*

C'est en suivant les propos de Wickham et Cova (1996), de Godard (1996) que Scouarnec (2008) avance que l'exploration prospective se confirme suivant un champ pluridisciplinaire et contingent au champ d'action considéré. Cette définition converge avec les perceptions de Gonod (1996) pour qui l'approche prospective présente deux caractéristiques principales: d'approche globale et systémique. Cela donne sens à une prospective pluridisciplinaire, d'inspiration systémique qui intègre la dimension du temps long, passé et à venir, et qui intègre les ruptures. Pour Iden, Methlie et Christensen (2017), la méthode est définie par une pratique logique ou prescrite, ou un processus systématique, pour atteindre un certain résultat final.

Selon eux, les méthodes de prospective utilisées par les études de recherche se répartissent en deux groupes principaux : celles qui se concentrent sur le lien entre stratégie d'entreprise et prise de décision stratégique avec les méthodes de prospective, et celles qui se concentrent sur les méthodes de prospective et leurs variantes respectives.

La méthodologie est « *un cadre opérationnel dans lequel... les données sont placées afin que leur signification puisse être vue plus clairement* » (Leedy, 1997, p. 204). Celles mobilisées en prospective peuvent être, dès lors, considérées comme des cadres permettant de donner un sens aux données générées par des processus structurés pour réfléchir à l'avenir. Il s'en suit que la prospective met l'accent sur les processus de groupe et cela dans un contexte de débat participatif. Par ailleurs, la prospective met l'accent sur la dimension de la proactivité, impliquant la capacité d'agir délibérément pour provoquer un changement souhaité (Godet, 1998). La proactivité s'illustre par une construction délibérée d'un ou plusieurs projets qui obligent une organisation à prendre des mesures menant à un avenir prospère. C'est pour cette raison que le terme de PS se rapproche le plus du sens du mot français de prospective. De plus, conformément aux propos d'Iden et al. (2017), le terme PS utilisé dans la littérature académique renvoie à la notion de « *strategic foresight* », faisant référence à la pratique de la prospective en France.

En vue de donner un éclairage au sujet des futurs possibles, la PS est une méthode permettant aux organismes d'explorer des futurs alternatifs et d'identifier les angles morts. La PS ne vise pas à prédire un seul avenir, car celui-ci est incertain et complexe. Au lieu de cela, elle vise à créer une gamme de scénarios futurs plausibles pour aider les organisations et les décideurs à se préparer à différentes éventualités. En envisageant plusieurs futurs, la PS offre une perspective plus large et permet une planification proactive et des prises de décision stratégiques face à l'incertitude et au changement. Alors la PS implique divers acteurs, tant internes qu'externes, en vue de réfléchir aux différentes manières dont le futur pourrait se dérouler. En cela, la PS présente un ensemble créatif de futurs plausibles qui aident les planificateurs stratégiques et les dirigeants de l'entreprise à comprendre à quoi ressemblerait l'environnement futur (interne et externe).

Dans la lignée des avancements cités, ci-dessus, Bootz (2012) indique que l'attitude prospective concerne la capacité de prévoir l'avenir et d'apprendre de manière autonome. En revanche, l'activité prospective implique une réflexion collective impliquant plusieurs acteurs de l'organisation, ce qui nécessite des formes d'apprentissage interactives.

Dans leur article, « *Organisations and the future: from forecasting to foresight* », Tsoukas et Shepherd (2004) avancent que la prospective organisationnelle est reflétée par une capacité organisationnelle qui consiste à lire l'environnement, à l'observer, à percevoir et à repérer les différences subtiles. Par ailleurs, et comme le notent Godet, Durance et Gerber (2008, p. 13), la prospective est une philosophie normative et doit s'intéresser autant aux caractéristiques souhaitables qu'aux caractéristiques possibles. Pour Loinger (2000) : « *la prospective se constitue en premier lieu comme une attitude, voire comme une philosophie, dont les trois postulats initiaux sont que l'avenir est domaine de liberté, de volonté et d'action. Elle adopte une posture proactive et humaniste qui refuse le déterminisme et le jeu du hasard.* ».

Partant des avancées dans la littérature, on peut considérer qu'une approche axée sur les processus, pour organiser la PS, pourrait être définie comme une méthodologie (Iden et al. 2017). Pour cette raison, Iden et al. (2017) ajoutent qu'il est difficile de trouver un dénominateur commun à toutes les contributions scientifiques passées. Pour cela, il est relativement prudent de conclure qu'il n'existe pas d'approche « *taille unique* » pour la prospective stratégique. Le tableau suivant illustre les cinq caractéristiques de la prospective ainsi que les contenus respectifs.

**Tableau 4: Les cinq caractéristiques de la prospective**

| Type de caractéristiques | Contenus   |
|--------------------------|--|
| Approche Globale         | La prospective est pluridisciplinaire et aussi transversale. Une approche systémique permet d'éclairer la complexité du réel. La dimension du long terme est nécessaire. La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.   |
| Approche Longue          | La prospective a pour ambition de voir large et loin : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds.</li> <li>- Parce que seule la vision longue permet de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance, de périodiser des cheminements.</li> <li>- Parce que l'avenir introduit des degrés de liberté croissants avec l'horizon temporel : à court terme, on peut réagir, à long terme, on peut agir.</li> </ul> |
| Approche Rationnelle     | La démarche doit s'appuyer sur le bon sens et la rigueur, en utilisant des outils éprouvés et en privilégiant la lisibilité et la transparence.  |
| Approche d'appropriation | Seule une démarche participative, impliquant en profondeur les décideurs et leurs conseillers, permet de donner la valeur opérationnelle recherchée.   |
| Vision pour l'action     | La prospective renvoie à deux préoccupations distinctes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un souci d'anticipation : on explore le futur afin de déceler les lignes directrices des grandes évolutions en cours, les principales incertitudes, les ruptures potentielles.</li> <li>- Une volonté d'action : on ne cherche pas à prédire l'avenir mais à le construire, en agissant sur ce qui est maîtrisable.</li> </ul>  |

Source : Hatem et Prél (1995)

## **1.2. Les approches pour situer l'interconnexion entre prospective et capital humain**

Même si une certaine forme de consensus semble se dessiner quant à l'importance de la PS en tant que processus d'anticipation et de gestion de l'incertitude, son utilité concrète dans le domaine de la gestion demeure largement floue. Cette lacune est manifeste dans les applications limitées de la prospective dans le champ de la gestion (Scouarnec, 2008), souvent attribuées au manque de directives opérationnelles claires. Bien que les techniques de prospective aient gagné en reconnaissance ces dernières années, le nombre d'études académiques qui leur sont consacrées demeure relativement restreint (Rohrbeck et al., 2015). En dépit de ce regain d'intérêt de la part des chercheurs pour cette discipline émergente (Prager et Wiebe, 2021 ; Peterson et Wu, 2021 ; Hamel et al., 2022), les recherches, notamment celles portant sur la « PS » restent encore limitées (Jissink et al., 2014). Le champ académique de la prospective se caractérise par un manque d'organisation et de structuration (Rohrbeck et al., 2015).

De plus, l'alignement du capital humain avec les activités organisationnelles projetées pour le présent et l'avenir reste l'une des principales problématiques auxquelles les organisations sont confrontées. Selon la typologie stratégique de Lepak et Snell (1999), différentes stratégies peuvent être mobilisées en fonction de la valeur et de la rareté du capital humain. Toutefois, en termes de PS, le concept de « rareté » d'aujourd'hui est susceptible de devenir l'abondance de demain, et vice-versa. Cette dynamique peut engendrer une certaine instabilité dans l'évaluation des éléments futurs du capital humain. En conséquence, nous pouvons souligner que la stratégie d'aujourd'hui n'est pas forcément celle de demain. Les attributs du capital humain ne sont pas constants, mais plutôt sujets à des fluctuations et des variations au fil du temps. Ces changements peuvent être influencés par divers facteurs, tels que l'évolution des compétences, les besoins du marché du travail, les avancées technologiques, et bien d'autres. Cette flexibilité souligne l'importance d'anticiper et de réagir aux évolutions du capital humain dans un monde en constante transformation, où la prospective et le capital humain peuvent interagir de manière dynamique. Dans la partie précédente, nous avons mentionné plusieurs études qui mettent en évidence l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers, les compétences requises, les tâches associées et les salariés moins qualifiés. Cette reconnaissance de l'évolution du marché du travail souligne davantage l'importance de la prospective stratégique en matière de capital humain, car elle permet d'anticiper ces changements et d'ajuster les stratégies en conséquence pour garantir une adaptation réussie dans un environnement en constante évolution.

L'étude de Chappuis (2023), intitulée « Vers 2030 : sécurisation pour l'avenir de la gestion du capital humain » explore comment la pensée prospective peut être employée pour établir des liens entre les signaux faibles émergeant dans le présent et les résultats potentiels à venir. L'auteur met en évidence le rôle que les RH peuvent jouer pour contribuer à façonner l'avenir du travail dans un monde où la numérisation, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et la robotique sont de plus en plus la norme. Ainsi, il devient possible d'anticiper et de répondre aux perturbations futures. La GRH a l'opportunité d'aider les organisations à transcender leur cadre actuel et à réinventer l'environnement de travail, en développant une préparation systémique et en alignant compétences et processus de travail en vue de l'avenir.

### *1.2.1. Le manque de cohérence conceptuelle entre prospective et capital humain*

Reconnaître le capital humain comme source d'avantage stratégique, compétitif et créateur de valeur (Takeuchi et al. 2007 ; Wright, McMahan et McWilliams, 1994) exige sa transformation en des ressources non seulement difficiles à imiter mais également difficiles à substituer (Ployart, Moliterno, 2011 ; Coff, Kryscynski, 2011). C'est dans ce contexte que la projection vers l'avenir de ce capital présente un défi de taille, en raison de l'instabilité inhérente à l'évaluation des composantes futures du capital humain et de sa contribution aux « aux besoins » de la démarche de prospective (Lepak et Snell, 1999). Cependant, et malgré l'indéniable importance de la démarche prospective, nous sommes confrontés à un défi majeur quant à l'approche du capital humain. Cette réalité met en exergue la complexité intrinsèque à la gestion de cette ressource cruciale dans un environnement en perpétuel mouvement. Dans ce contexte, il devient impératif de développer une méthodologie précise d'évaluation, de mesure et de pilotage en anticipation de l'avenir du capital humain.

Cette nécessité se double par le manque de consensus sur la définition même de ce concept, ce qui rend sa mise en œuvre opérationnelle ardue (Trébuq, 2006, 2011). Une autre limite se pose également au niveau de notre travail de recherche : malgré des débuts prometteurs, comprenant plusieurs efforts de recherche d'une qualité avancée, la prospective a dû faire face à des critiques, notamment de la part des praticiens, notamment pour son manque d'opérationnalisation (Scouarnec, 2008). Cette démarche requiert une exploration en profondeur du concept de capital humain, révélant une complexité et une subtilité allant bien au-delà de la première impression. En effet, le capital humain englobe plusieurs facettes, se déploie à différents niveaux organisationnels (Trébuq, Belghit, 2012), et ne se limite pas uniquement aux ressources internes. Il inclut également la recherche et l'intégration de talents

externes, mobilisables de manière ponctuelle ou pour des projets spécifiques. Face à ces constats, il devient nécessaire d'établir une relation entre la PS et le capital humain.

### *1.2.2. La nécessité d'exploration de la relation entre prospective et capital humain*

La prospective offrirait un cadre pour anticiper les évolutions à venir d'une entreprise, de sa stratégie et de la composition de ses ressources. Elle incite à prévoir les changements à venir et à anticiper les défis et les opportunités qui en découlent. Dans cette optique, le capital humain ne se restreint plus à une simple ressource actuelle, mais devient une ressource à façonner pour l'avenir. Les techniques prospectives nous encouragent à envisager la constitution d'un capital humain non seulement difficilement imitable, mais aussi en adéquation avec les besoins et les orientations futures de l'entreprise. Ainsi, la relation entre PS et capital humain s'impose comme une nécessité cruciale pour élaborer une vision intégrale et dynamique de la gestion stratégique des ressources humaines. Dans un environnement en perpétuelle mutation, où les entreprises doivent naviguer à travers des défis complexes et des opportunités émergentes, il devient de plus en plus évident que la gestion stratégique des ressources humaines ne peut plus se contenter d'une approche traditionnelle (Glee et Scouarnec 2008). En anticipant les évolutions futures et en prévoyant les transformations à venir, la prospective pourrait offrir un cadre précieux pour orienter les décisions et les actions des entreprises.

Cependant, malgré le lien indéniable de ces deux domaines, il est surprenant de constater que les interactions entre la PS et le capital humain restent largement inexplorées. A signaler, qu'à ce niveau même, les approches théoriques desdits travaux de recherche sont divergentes. Les diverses recherches conduites au niveau de la prospective manquent d'un concept unificateur. Cela dépend, en effet, de la conceptualisation de l'incertitude environnementale et de la manière dont celles-ci façonnent les approches des entreprises en matière de PS. Cette convergence pourrait pourtant offrir une perspective nouvelle et enrichissante sur la manière dont les entreprises peuvent préparer leur capital humain pour les défis et les opportunités à venir. Jusqu'à présent, aucune thèse n'a été consacrée à cette thématique, et aucun article n'a été publié pour explorer cette relation complexe, accentuant ainsi le caractère novateur de cette étude. Les travaux dans ce domaine établissent des liens significatifs entre la PS, les compétences distinctives (Godet, 2007), la gestion des connaissances (Bootz et al., 2019), et la gestion des ressources humaines (Monti, 2014). Cependant, le lien avec le concept de capital humain, apparaissant comme une notion moins évidente et triviale qu'il n'y paraît, n'est pas clairement établi. En effet, la relation entre ces deux concepts n'a pas été rigoureusement définie

ni explorée en profondeur. Bien que l'importance de la PS semble trouver un certain écho, son utilité concrète dans le domaine de la gestion demeure quelque peu énigmatique. Notons qu'il est frappant de constater que les travaux académiques se penchant sur la PS en sciences de gestion sont peu nombreux, dispersés et non structurés, traduisant ainsi un manque flagrant de cadre opérationnel clair, en particulier dans le contexte du capital humain. Dans le cadre de notre recherche, nous avons entrepris une analyse de la littérature en utilisant des bases de données telles que Scopus, EBSCO, etc. Cette analyse a impliqué l'utilisation de filtres « and » et « or » pour les termes « human capital » ou « capital humain » et « foresight » ou « PS » ou « strategic foresight ». Il en ressort que les résultats n'ont pas mis en évidence de rapprochement significatif entre ces deux concepts.

## **2. Démarche parallèle de la recherche pour aboutir à un modèle théorique explicatif de la PS en matière de capital humain.**

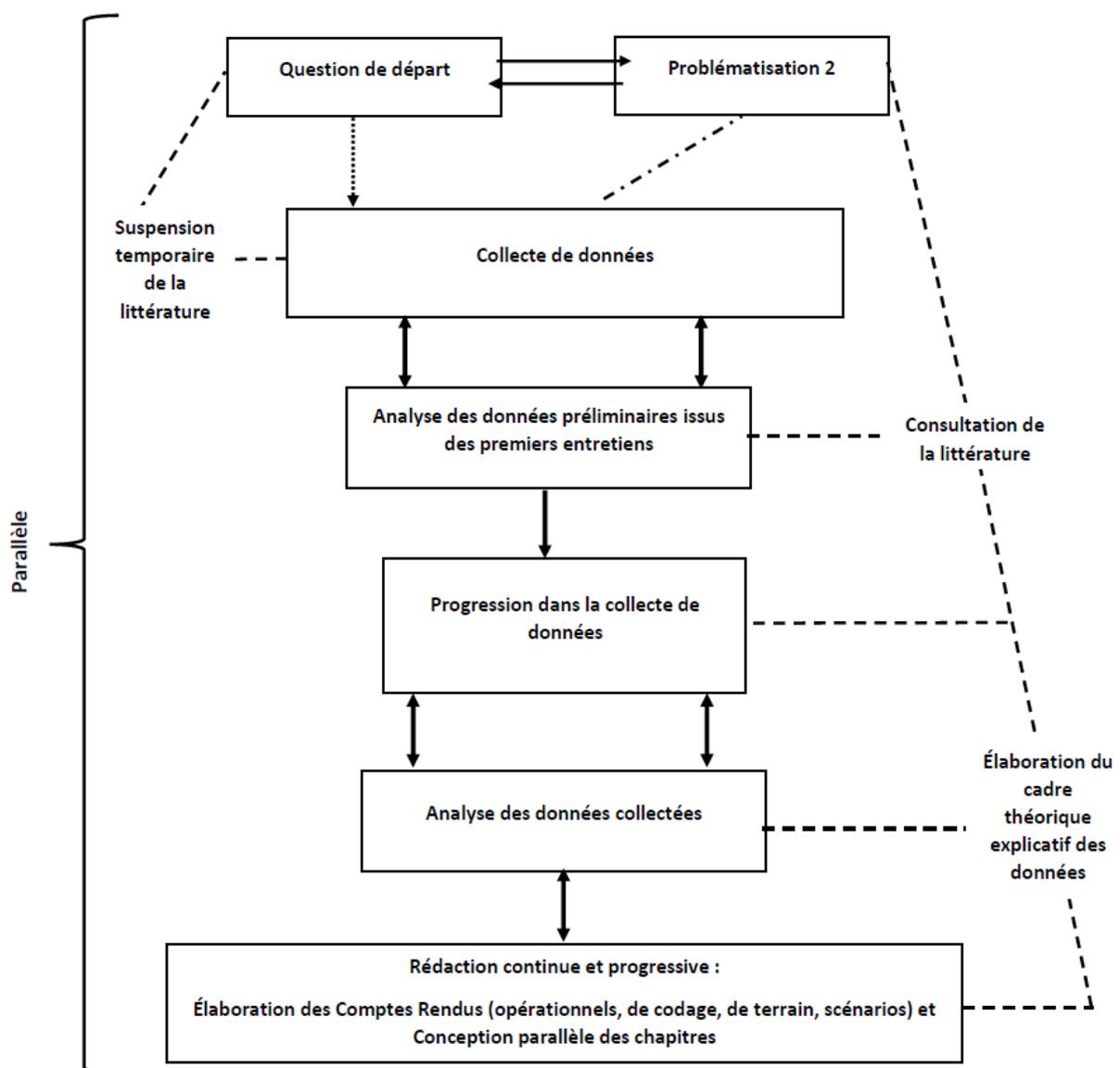
Les concepts de « capital humain » et de « PS » jouissent d'une large diffusion, cependant, leurs définitions ne font pas l'objet d'un consensus unanime. Fait surprenant, le croisement de ces deux notions n'a jamais été abordé ni dans les domaines des sciences de gestion, ni dans la littérature scientifique dans son ensemble. C'est précisément cette lacune que cette thèse s'efforce de combler, en établissant une connexion entre ces deux notions apparemment éloignées. Ainsi, notre recherche entreprend donc l'exploration de l'approche novatrice de la « **PS en matière de capital humain** ».

Pour ce faire, et dans le cadre du développement de ce travail de recherche, l'attention est, alors, centrée sur la PS en relation avec le capital humain. Comme en témoigne Öner (2010), il existe depuis un certain temps un argument selon lequel la prospective manque d'une base théorique cohérente. Ainsi, la construction progressive du modèle théorique (**voir figures 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, et les pages respectives 149, 167, 168, 170, 174, 180, 189**), présentée dans le chapitre 2, émerge dans ce contexte précis, cherchant à établir une liaison significative entre la PS et le capital humain.

Notre objectif initial consiste donc à combler cette lacune en examinant de manière minutieuse les points d'intersection et les interactions entre la PS et le capital humain, dans le but de mieux saisir leur potentiel et leurs répercussions au sein des organisations. Notre démarche de recherche qui se veut exploratoire, vise à éclaircir les éventuels liens et synergies entre ces deux domaines.

En effet, la structure de notre recherche, basée sur la théorie ancrée dans les faits, nous a conduit à choisir les théories explicatives qui permettent de mieux comprendre l'application de la PS au niveau du capital humain. Bien que la construction d'une thèse doctorale suive traditionnellement une progression séquentielle des parties théoriques, méthodologiques et empiriques, il est important de noter que notre processus de construction n'a pas suivi une démarche linéaire, mais plutôt une approche parallèle et évolutive. Les étapes de problématisation, de collecte de données, d'analyse et de rédaction se sont déroulées de manière interconnectée et mutuellement enrichissante tout au long de notre recherche.

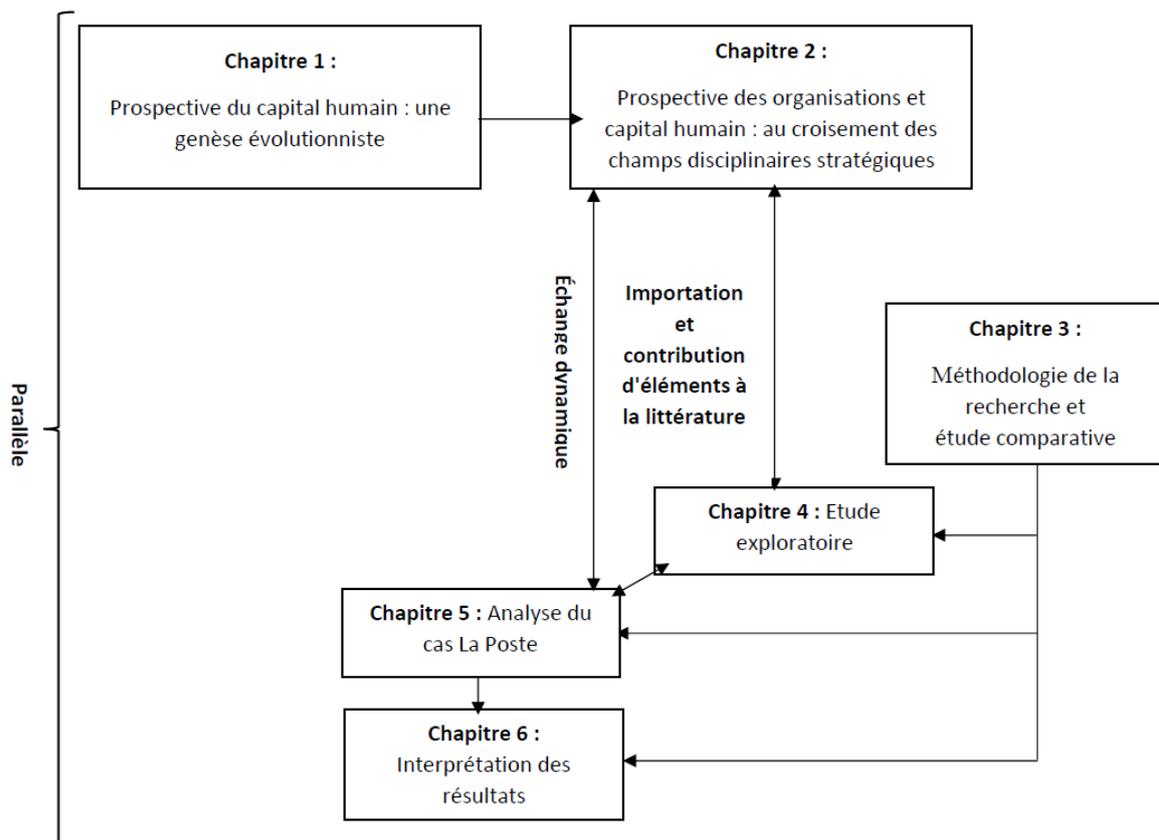
**Figure 1: Organisation parallèle de notre recherche**



## 2.1. Processus d'élaboration des chapitres

La revue de littérature et le choix du cadre théorique de cette thèse sont élaborés de manière ascendante, en partant du terrain et en s'appuyant sur des faits empiriques, créant ainsi une interconnexion dynamique entre le chapitre 2 et les chapitres 4 et 5. Cette interconnexion, qui joue un rôle clé dans l'émergence de notre modèle théorique, sera expliquée et justifiée dans des notes de bas de page appropriées au sein du chapitre 2 (**voir les notes de bas de page 56, 63, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73 aux pages 141, 149, 156, 167, 169, 169, 173, 179, 180, 188 respectivement**). Ces précisions apporteront un éclairage sur notre approche ancrée permettant la **construction d'une théorie de moyenne portée** afin de comprendre les pratiques de PS en matière de capital humain au sein des entreprises françaises.

Figure 2: Elaboration parallèle des chapitres



Le chapitre 2 sera consacré à la présentation du modèle théorique de rapprochement entre la PS et le capital humain. Les observations ont été consignées dans des comptes rendus théoriques, facilitant ainsi l'intégration d'éléments issus de la littérature externe dans notre matériau empirique ; ces comptes rendus seront détaillés dans les chapitres 4 et 5. Le modèle de

rapprochement théorique (**voir Figure 25, p. 189**) que nous proposons dans notre thèse émane d'une démarche intégrant les faits empiriques dans un processus itératif de construction de conjectures théoriques, enrichi par des inférences et leurs manifestations dans l'expérience vécue.

L'élément crucial, lorsqu'on souhaite adopter la théorie ancrée dans les faits, est d'adopter une posture épistémologique qui remet en question la logique traditionnelle des étapes de la recherche. Il s'agit de passer d'une approche hypothético-déductive à une approche qui encourage l'ouverture à ce qui émerge des données. Cette approche s'est avérée bénéfique dans notre travail, car nous avons respecté et tiré inspiration des principes d'analyse généraux associés à la Grounded Theory. Parmi ces principes, nous avons appliqué le codage à différents niveaux d'abstraction, adopté une approche de suspension temporaire de la littérature, pratiqué une comparaison constante et progressivement construit et défini notre objet de recherche.

Il est essentiel de souligner que le choix de ce cadre théorique a été soumis à des modifications et à une validation tout au long de notre recherche. En effet, théorie ancrée dans les faits, utilise des devis de recherche ouverts et flexibles pour faciliter l'abduction, ce qui a permis la construction du modèle théorique explicatif de « la PS en matière de capital humain. » Notre rôle dans la construction de ces connaissances n'est pas neutralisé, mais plutôt au contraire engagé et actif, en cultivant notre « sensibilité théorique » (Charmaz, K., 2006; Corbin, J., & Strauss, A., 2008; Glaser & Strauss, 1967) pour organiser et restructurer les données de manière cohérente sur le plan théorique. Cette démarche exige également de la créativité et des capacités d'abstraction (Lejeune, 2014). Cette approche reconnaît la subjectivité et le relativisme de la recherche, affirmant que la construction du savoir résulte de l'interaction entre le chercheur et les participants (Charmaz, 2009). Selon Strauss et Corbin (1998), le défi réside dans la recherche d'un équilibre délicat entre objectivité et sensibilité, c'est-à-dire la capacité d'élaborer des interprétations impartiales et précises tout en allant au-delà des évidences apparentes dans les données. Cela s'est concrétisé par une remise en question constante de notre propre sensibilité et de notre position en tant que chercheurs par rapport à notre sujet d'étude, ainsi que par rapport aux expériences rapportées par nos participants. Ce processus de réflexivité, encouragé par la rédaction de mémos, nous a permis d'analyser de manière critique nos réactions et perspectives tout au long de la recherche. De plus, dans notre thèse, nous avons incorporé des comptes rendus théoriques, dont certains résultent de notre propre questionnement, ce qui nous a permis de reconnaître l'influence de notre subjectivité dans le

processus d'analyse et d'interprétation des données. Cela a impliqué une remise en question constante de notre propre sensibilité et de notre rôle en tant que chercheurs par rapport à notre sujet d'étude, ainsi qu'en ce qui concerne les expériences partagées par nos participants. Ce processus de réflexivité, encouragé par la rédaction de mémos, nous a permis d'analyser de manière critique nos réactions et perspectives tout au long de la recherche. De plus, dans notre thèse, nous avons inclus des comptes rendus théoriques, certains issus de notre propre questionnement, ce qui a mis en évidence l'impact de notre subjectivité dans le processus d'analyse et d'interprétation des données. Le chapitre 4 détaille cette démarche.

## **2.2. La plateforme de Cassandra comme facilitateur de notre démarche ancrée**

Ce qui a facilité cette démarche parallèle tout au long de notre travail est l'utilisation de la plateforme Cassandra, développée par le sociologue Christophe Lejeune. Dès la première année du doctorat, et depuis le 22 novembre 2017, une formation proposée par l'URFIST de Bordeaux intitulée « Analyser et rédiger en recherche qualitative : le journal de bord de Cassandra » a été suivie.

Dans la méthode par théorisation ancrée, l'analyse des données repose sur plusieurs types de codages (Strauss & Corbin, 1998). La méthodologie proposée par Strauss et Corbin fournit une série d'outils solides qui assurent la validité des résultats obtenus. En particulier, l'intégration du codage axial, en complément des niveaux originaux de codage ouvert et sélectif, joue un rôle crucial. Les données sont analysées à l'aide de Cassandra, un logiciel libre dédié à l'analyse de textes, fonctionnant au sein de la plateforme collaborative Hypertopic. Ce logiciel partage des similarités avec des outils d'annotation tels que NVivo ou Weft-QDA, et il joue un rôle important dans la construction d'interprétations pertinentes. Le choix d'accorder une place centrale à l'utilisation de la plateforme Cassandra dans l'intégralité de cette thèse doctorale découle d'une raison fondamentale : cette plateforme propose le modèle EAI (Étiqueter, Articuler, Intégrer), lequel s'aligne avec la célèbre trilogie du codage ouvert, du codage axial et du codage sélectif, caractéristique de la méthodologie de la théorisation ancrée.

De plus, la plateforme Cassandra a été choisie en raison de sa capacité de traçabilité exceptionnelle, un élément clé dans l'ancrage des démarches qualitatives. Cette caractéristique essentielle permet d'adosser de manière explicite chaque nouveau compte-rendu à ceux déjà existants, assurant ainsi la base solide et transparente nécessaire à chaque étape de l'analyse. La

rigueur scientifique en recherche qualitative réside précisément dans cette capacité à tracer et à clarifier le parcours analytique, comme le souligne Lejeune (2016). Pour qu'un chercheur prétende mener une recherche qualitative, il est impératif qu'il détaille les procédures et méthodologies employées. La traçabilité est l'un des critères fondamentaux de la rigueur scientifique en recherche qualitative, et impose une totale transparence quant aux démarches et méthodes employées, ainsi qu'aux ajustements effectués par le chercheur, comme le mettent en avant Guillemette et Luckerhoff (2015).

Il est donc impératif de fournir des explications précises et approfondies sur les démarches et les méthodes mises en œuvre, y compris les ajustements réalisés en cours de recherche. Dans cette optique, la dernière version de *Cassandra* offre des fonctionnalités interactives qui facilitent la documentation détaillée des différentes phases du processus de recherche au sein d'un journal de bord structuré. Chaque entrée ou compte rendu est solidement relié à un compte rendu préexistant, clarifiant ainsi les bases et les interprétations qui s'y rapportent. C'est par cette méthodologie rigoureuse que l'ancrage solide et la validation de la démarche qualitative sont garantis, contribuant à la robustesse et à la crédibilité de la recherche.

*Cassandra* se distingue aussi par sa capacité à classifier les mémos selon leurs fonctions spécifiques, une démarche en harmonie avec les préconisations de la *Grounded Theory*. On y distingue notamment les comptes rendus de terrain, de codage, théoriques et opérationnels, illustrés dans la figure référencée. Ces mémos ont été le fondement de notre conceptualisation et de l'élaboration de conclusions cohérentes, alignées avec les recommandations de Lejeune (2014). Ils nous ont permis d'esquiver les écueils de quantifications implicites, de l'irénisme et de la tentation illustrative qu'il met en garde dans son manuel, assurant ainsi la rigueur méthodologique et la solidité substantielle de nos conclusions.

Notre journal de bord, conforme à la *Grounded Theory*, a été un pilier de notre démarche, garantissant la rigueur et la transparence de notre processus de recherche. Il a enregistré scrupuleusement chaque phase de l'étude, nos pensées, choix et découvertes. Cette méthode a permis d'assurer une transparence totale et une cohérence inébranlable de notre travail. Grâce à cet outil, nous avons pu détailler avec exactitude notre parcours, les choix méthodologiques effectués et l'évolution de notre pensée, conduisant à une analyse qualitative de grande qualité et fiable.

### **3. L'énoncé de la problématique et des questions de recherche**

Notre questionnement de recherche a évolué de manière progressive tout au long de notre étude, en émergeant de manière ascendante et en prenant appui sur les faits concrets issus des premières catégories identifiées lors de la phase préliminaire de notre étude exploratoire. Cette évolution visait à éviter de s'égarer dans la recherche en partant d'une question de départ. Cette approche nous a permis de définir progressivement notre cadre de recherche de manière plus solide. Dans cette évolution continue de la construction de notre objet d'étude à partir des données concrètes, nous avons constamment alterné entre observation et réflexion, ajustant notre compréhension au fil de l'avancement de notre enquête.

Cela nous a conduits à explorer un double questionnement. D'une part, notre démarche vise à examiner les liens entre la démarche prospective et le développement stratégique du capital humain. D'autre part, nous aspirons à comprendre comment les organisations intègrent la PS au sein de leur gestion du capital humain.

Nous nous appuyons sur les avancées de la recherche qui mettent en évidence la PS comme un processus collaboratif orienté vers l'exploration de nouvelles perspectives. Cette orientation découle de la nécessité de comprendre comment la PS prend forme et évolue. Alors que certaines études se sont focalisées sur des étapes spécifiques ou des éléments du processus prospectif, notre objectif est de saisir la dynamique globale de ce processus d'anticipation stratégique au niveau du capital humain. Dans ce contexte, notre étude vise à démystifier le potentiel de contribution de la prospective à la prise de décision stratégique en gestion en le concrétisant à travers des actions et des opérations tangibles et concrètes issues du terrain. En comblant cette lacune dans les connaissances, nous visons à éclairer à la fois les gestionnaires et les chercheurs sur la manière dont la PS peut véritablement influencer et enrichir les processus décisionnels au sein d'un environnement marqué par l'incertitude.

#### **3.1. L'émergence de la problématique**

Becker (2005) souligne avec pertinence que, quelles que soient les méthodes employées, il est essentiel de ne pas adopter une attitude passive et de ne pas espérer que les idées émergent spontanément du terrain. Cette perspective est partagée par Kaufmann (1996), qui affirme qu'il n'y a pas de recherche sans une base de lecture préalable. Ainsi, c'est à partir d'une question

de départ que le contenu théorique prend forme et se développe, plutôt que de simplement émaner du terrain lui-même.

Initialement, notre point de départ était de comprendre dans quelle mesure les concepts de PS et de capital humain peuvent être connectés.

Notre question initiale était la suivante : **comment se manifeste la mise en œuvre d'une démarche prospective en matière de capital humain au sein des entreprises françaises ?**

Cette question nous a offert une orientation claire dès le début, tout en nous permettant de façonner progressivement notre recherche à travers l'examen des faits concrets et des découvertes au fil de notre étude exploratoire. À mesure que nous avons analysé nos premiers résultats, généré des catégories et élaboré des comptes rendus de codage et théoriques, de nouvelles interrogations ont émergé, motivant ainsi notre retour sur le terrain. Il en est résulté **une évolution continue de notre questionnement** de recherche tout au long de l'étude, en fonction des catégories et des propriétés émergentes.

### **3.2. La formulation de la problématique et la genèse des questions de recherche**

La question initiale, à savoir comment se manifeste la mise en œuvre d'une démarche prospective en matière de capital humain au sein des entreprises françaises, nous a offert une orientation claire dès le début, tout en nous permettant de progressivement façonner notre recherche à travers l'examen des faits concrets et des découvertes au fil de notre étude exploratoire. À mesure que nous avons analysé nos premiers résultats, généré des catégories et élaboré des comptes rendus de codage et théoriques, de nouvelles interrogations ont émergé, motivant ainsi notre retour sur le terrain. Tout au long de notre recherche, nous avons adopté une approche favorisant l'interaction entre **l'abduction et l'induction analytique**, permettant ainsi un va-et-vient constant entre le **terrain et la construction théorique en cours**. Cette approche implique d'interroger les faits empiriques à travers la formulation de conjectures théoriques, leur inférence et leur validation par l'expérience.

De ce fait, notre questionnement de recherche a évolué progressivement au fil de notre progression dans la collecte de données. Cette démarche progressive nous a incités à envisager notre échantillonnage sous un angle différent. Les tenants de la Grounded Theory parlent d'un « **échantillonnage théorique** », signifiant que c'est la conceptualisation théorique qui est sujette à l'échantillonnage. Cette approche vise à découvrir toutes les caractéristiques du

phénomène étudié ainsi que les liens établis par les informateurs, pour les intégrer dans un récit modélisé qui sera ensuite schématisé.

Dans notre cas, nous avons identifié environ une centaine de liens issus du terrain et ancrés dans les discours. Ces éléments ont été consignés pour garantir la rigueur scientifique de notre démarche. Cette approche parallèle dans l'organisation de la recherche est considérée comme particulièrement productive, comme le soulignent Lofland et Lofland (1984, 132). Cette approche, où le terrain devient non seulement une instance de vérification d'une problématique préétablie mais aussi le point de départ de la construction de cette problématization, renverse les phases de la création de l'objet de recherche, comme l'a évoqué Kaufmann (1996).

En utilisant la méthodologie de la **Grounded Theory**, notre approche n'a pas consisté à échantillonner des individus comme dans les méthodes quantitatives, mais plutôt à échantillonner par catégorie en sélectionnant celles susceptibles de répondre à notre question de recherche. Cette démarche progressive visait ainsi à comprendre, auprès des dirigeants et des responsables d'entreprises, **comment ces dernières intègrent l'approche de PS dans leurs modalités de gestion du capital humain et évaluent sa valeur en tant que ressource stratégique, conformément aux constatations des experts de prospective.**

Ce questionnement a émergé de manière ascendante, en partant du terrain et en s'appuyant sur les faits concrets qui ont émergé des premières catégories et propriétés identifiées lors de la phase précoce de notre **étude exploratoire**. Par exemple, Les résultats préliminaires issus des premiers entretiens réalisés avec des experts dans le cadre de notre étude exploratoire montrent une certaine difficulté des entreprises à placer ce sujet sous la responsabilité d'une direction stratégique ou d'une direction RH. Cependant, ces difficultés de collaboration interne et de dialogue constructif entre les différentes directions ne parviennent pas à éclairer les conflits entre les acteurs et les réalités sur le terrain. Afin de mieux comprendre les pratiques et les méthodologies de PS mises en œuvre par les entreprises, d'évaluer l'intérêt des dirigeants pour l'intégration de la PS dans le contexte du capital humain, ainsi que d'explorer les modes de collaboration interne entre les différentes directions en vue de préparer l'avenir, nous avons entrepris **des études de cas**.

Afin d'approfondir notre compréhension et mieux appréhender la mise en œuvre de PS en matière de capital humain, nous avons opté pour le développement d'études de cas à partir d'entreprises françaises. **Une étude de cas approfondie basée sur le groupe La Poste** ainsi

que **deux autres études portant sur EDF et Clairsienne** sont présentées en annexe. Cette démarche a permis d'examiner en détail les pratiques et les stratégies de gestion du capital humain mises en place dans cette entreprise, et d'analyser comment la PS contribue de manière stratégique au développement de ce capital. L'étude de cas approfondie a débouché sur une compréhension profonde des interactions entre la PS et la gestion du capital humain, nous permettant ainsi d'obtenir une vision claire et détaillée des mécanismes sous-jacents à leur synergie et à leur impact sur la performance et la pérennité de l'entreprise.

Par conséquent, notre réflexion s'est orientée vers la question de recherche suivante, une question ancrée dans les faits qui a permis l'élaboration d'un modèle concret du terrain :

**« Comment les entreprises françaises mettent-elles en œuvre une gestion de PS du capital humain et évaluent-elles sa valeur stratégique pour assurer leur pérennité et leur succès dans un environnement VUCA? »**

Cette problématisation, ancrée dans les faits, ne découle ni d'un schéma conceptuel préétabli et strict, ni d'une simple écoute passive du matériel. Au contraire, elle s'est développée de manière progressive au sein d'un processus itératif, interagissant entre les faits observés sur le terrain et les hypothèses formulées, au cours de l'analyse qualitative.

#### **4. La démarche méthodologique et le choix des méthodes**

Dans le cadre de cette étude, nous visons à explorer les possibles synergies entre la PS et le capital humain, un croisement qui a été sous-étudié dans la littérature existante. Bien que la littérature théorique nous permette d'identifier les dimensions pertinentes et essentielles des différentes pièces éparpillées de ce puzzle, elle échoue à définir de manière consensuelle les pratiques qui façonnent et mettent en œuvre la PS en relation avec le capital humain. Comme souligné par Wirtz (1999), le cadre théorique souvent adopté demeure assez général et nécessite une adaptation contextuelle.

Par conséquent, le développement spécifique de l'application de la prospective, tant du point de vue organisationnel qu'opérationnel, reste largement à expliciter et découvrir. Les études sur ce phénomène se limitent fréquemment à une représentation « superficielle » de la réalité, ce qui met en évidence l'impératif d'une approche en lien avec le terrain permettant d'identifier une série de facteurs explicatifs essentiels pour évaluer les pratiques prospectives liées au

capital humain, particulièrement dans le contexte français. Notre objectif initial est donc de combler cette lacune en examinant de manière approfondie les intersections et les interactions entre la prospective et le capital humain, afin de mieux comprendre leur potentiel et leurs implications dans le contexte organisationnel. Pour cette raison, il est d'une importance considérable de savoir choisir une méthodologie pertinente afin de saisir au mieux les subtilités du sujet traité.

Fil conducteur des choix méthodologiques et de la stratégie d'accès à la réalité, la démarche méthodologique constitue un pilier fondamental de validité et de scientificité d'une recherche. Le présent travail de recherche repose sur le principe de l'accumulation des connaissances ainsi que sur l'élaboration scientifique d'un modèle de recherche. Dans le but de répondre aux exigences de notre travail de recherche, un positionnement interprétativiste est mobilisé.

En effet, l'**interprétativisme** se concentre sur les motivations des acteurs et leur compréhension des phénomènes. L'objectif de notre étude consiste à décrypter et à interpréter comment les divers acteurs intègrent la PS en matière de capital humain dans leurs approches de gestion. **Notre recherche vise une compréhension en profondeur afin de capturer la complexité des interactions entre les acteurs et les enjeux humains lors de la construction de la PS.**

D'une part, les différents travaux ayant porté sur le sujet des prospectives des entreprises en relation avec l'appréciation du capital humain souffrent d'un manque de cohérence à défaut de concept unificateur décrivant la gestion prospective du capital humain et l'évaluation de leur valeur stratégique. A cet égard, il importe de signaler que la littérature ne fournit pas un cadre conceptuel suffisamment développé pour être testé d'emblée. D'autre part, l'objet de recherche tire sa pertinence d'une approche stratégique et se concentre sur la manière dont la PS est réfléchi, pensée et mise en œuvre sur le terrain, dans divers contextes et à différents niveaux de l'organisation. Ainsi, la collecte d'informations ne peut s'effectuer qu'auprès des acteurs, puisqu'elle concerne leurs expériences, par exemple les relations informelles qu'elles entretiennent entre elles.

#### **4.1. Un positionnement méthodologique abductif**

Le raisonnement abductif place la présente recherche dans une démarche qualitative, puisque selon Hlady Rispal (2002) une telle méthodologie « se justifie par la complexité des phénomènes à étudier ». La démarche retenue rentre dans le cadre de ce paradigme. Plus précisément une méthodologie abductive est adoptée. Cette démarche enclenche un processus

itératif entre les courants théoriques mobilisés et les données empiriques, et un ajustement de celles-ci au fur et à mesure de l'évolution de l'observation du phénomène. Afin de rechercher l'explication de ce dernier, il faut disposer d'une théorie aussi détaillée que possible relative à ce phénomène, il faut la mettre en défaut en faisant apparaître un problème qu'elle ne résout pas, il faut formuler une autre théorie répondant le plus pertinemment possible au problème posé et enfin il faut tester cette nouvelle théorie par la voie expérimentale. Les résultats de la recherche viennent compléter la théorie existante (Ayerbe et Missonier, 2006).

Le processus est évidemment ininterrompu. De nouveaux problèmes surgissent en permanence, exigeant de nouveaux approfondissements théoriques. Lorsque les acquis théoriques sont nombreux, l'observation de multiples situations permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour discuter la validité de la recherche (Coutelle, 2005).

Basée sur les travaux de Corbin et Strauss, en 1998, la méthodologie de la théorisation ancrée a été adoptée en raison de sa focalisation sur l'interaction essentielle entre le chercheur et les données pour élaborer une théorisation enracinée solide (Garreau et Bandeira de Mello, 2010).

Pour ce faire, le choix d'adoption pour une perspective interprétative a permis d'appréhender les interprétations des acteurs d'une manière subjective et contextuelle, reconnaissant qu'elles sont spécifiques à leur époque et à leur contexte, et ne peuvent être généralisées ni considérées comme universelles. Sur le plan épistémologique, nous nous détachons du postulat positiviste qui sous-tend l'approche de Glaser et Strauss (1967). Notre relation à l'objet de recherche n'est pas neutre, mais plutôt engagée. Cette approche reconnaît la subjectivité et le relativisme de la recherche, en affirmant que la construction du savoir résulte de l'interaction entre le chercheur et les participants (Charmaz, 2009).

Sur le plan pratique, cette orientation compréhensive a pour but d'explorer et de saisir les expériences des individus dans un contexte socio-historique tout en adoptant une perspective orientée vers la découverte (Charmillot, 2021). La décision d'adopter l'approche de Strauss et Corbin découle également de plusieurs facteurs, dont l'un des principaux est l'enrichissement de notre boîte à outils méthodologique.

La Méthode de Théorisation Ancrée, telle qu'exposée par Charmaz (2006) et Corbin et Strauss (2008), est intrinsèquement enracinée dans une perspective constructiviste. Ces deux approches

de la Méthode Théorique Enracinée partagent une importance majeure dans le cadre constructiviste de la recherche, comme le soulignent Caty et Hébert (2019).

#### **4.2. Le choix d'une étude exploratoire comparative et des études de cas**

Dans la continuité de la méthodologie retenue, la méthode fournit les outils de collecte et de traitement des données. Afin de répondre au questionnement qui a émergé lors de la **phase exploratoire de notre étude**, nous avons décidé de nous concentrer sur **les études de cas**. À cet effet, des investigations ont été menées. La méthodologie qualitative permet d'approfondir le concept de la PS ainsi que celle de sa relation avec le capital humain. De ce fait, en utilisant la technique de l'entretien semi-directif en tant qu'outil d'investigation, notre travail de recherche qualitative repose entièrement sur une étude exploratoire et une analyse des cas, composées de **54 entretiens**, dont **29 pour l'étude exploratoire, 25 pour les études de cas**.

Pour l'étude exploratoire, nous avons mené **29 entretiens semi-directifs** avec une variété de participants provenant de différents milieux professionnels, notamment des experts en prospective, des dirigeants d'entreprises, des responsables des ressources humaines et des consultants spécialisés. Cette diversité de perspectives était cruciale pour une compréhension complète de la démarche prospective, qui offre une multitude d'angles et de dimensions. Nous avons soigneusement sélectionné ces profils en suivant une approche d'échantillonnage théorique, adaptée au contexte français où la connaissance de la PS est en développement. Notre méthode de collecte de données avait deux objectifs principaux. Premièrement, elle nous a permis d'aborder le sujet sous des angles pluridisciplinaires et multidimensionnels, créant ainsi une toile complexe de perspectives qui enrichissaient notre compréhension globale. Deuxièmement, nous avons confronté les connaissances des experts en prospective avec les réalités vécues au quotidien par les dirigeants et les responsables d'entreprises, afin de mettre en évidence les divergences et convergences, élargissant ainsi notre analyse et offrant une compréhension plus complète du sujet.

Étant donné que la PS au sein des organisations en pratique se caractérise par une forte hétérogénéité, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre, il était nécessaire pour nous de sélectionner des cas présentant différents degrés de pertinence par rapport à notre sujet de recherche. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser des études de cas basées sur trois groupes d'entreprises présentant des différences significatives en termes de taille, de secteur et de structure. Nous avons mené **trois études de cas** sur le terrain, en nous concentrant

spécifiquement sur **le groupe La Poste, EDF et Clairsienne**. Cette approche a permis de refléter la diversité des méthodes et des approches en matière de prospective, qu'elles soient plus ou moins institutionnalisées et opérationnalisées au sein de ces différentes organisations. L'inclusion de Clairsienne en tant que troisième groupe d'étude nous permet de comparer la mise en œuvre de la PS en matière de capital humain au sein des petites et moyennes entreprises (PME) et d'établir des comparaisons avec les deux autres groupes sélectionnés. En examinant la façon dont les PME abordent la gestion de la protection sociale, nous pourrions analyser les similitudes et les différences par rapport aux pratiques mises en place par des grandes organisations telles que La Poste et EDF. Cependant, nous avons choisi de présenter en détail uniquement l'une de ces études, tandis que les résumés des deux autres, bien que résumées en annexe, ont joué un rôle essentiel dans la validation de nos résultats.

Le choix de La Poste comme **étude de cas** principale s'explique principalement par la facilité d'accès aux données en tant qu'entreprise publique et par l'obligation de transparence et de divulgation d'informations qui simplifie la collecte de données pertinentes. Les rapports annuels, publications officielles et informations accessibles au public sont des sources abondantes pour analyser ses activités. En outre, La Poste est un sujet fréquent d'études de prospective, ce qui offre un corpus substantiel de travaux et de rapports existants pour compléter notre recherche. La PS est cruciale pour La Poste en tant qu'entreprise de services postaux et logistiques, car elle doit anticiper les évolutions futures pour rester compétitive et répondre aux besoins changeants de sa clientèle. De plus, la principale préoccupation de La Poste qui l'oblige à se transformer et à se projeter dans l'avenir concerne son métier historique, à savoir la baisse des volumes de courrier traditionnel, une activité en déclin. La présence d'une cellule de PS au sein de l'entreprise témoigne de son engagement à anticiper les enjeux futurs et à élaborer des stratégies adaptées. En outre, La Poste a souvent été le sujet d'études académiques.

En étudiant la pratique de la prospective au sein de La Poste, nous pouvons approfondir notre compréhension de son utilisation pour façonner l'avenir de l'entreprise et s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement économique et technologique. Les participants sélectionnés pour les entretiens occupent des postes de gestion dans divers domaines et branches d'activités, permettant des comparaisons significatives et offrant un aperçu des mécanismes de conception et de mise en œuvre de la prospective au sein de l'entreprise. Dans cette optique, nous avons conduit des **entretiens avec dix dirigeants** issus de diverses branches d'activités et fonctions au sein du groupe La Poste.

L'objectif principal était de saisir les défis liés à la coordination et à la collaboration entre différentes directions dans le cadre de la mise en œuvre de la PS du capital humain. Parallèlement, nous cherchions à explorer la dynamique des relations inter-organisationnelles et à analyser les difficultés rencontrées dès le début de notre étude exploratoire. Compte tenu de la grande diversité dans la façon dont la prospective est conceptualisée et mise en œuvre au sein des organisations, nous avons délibérément mené nos entretiens dans différents sites du groupe La Poste. Cette approche nous a permis de couvrir une large gamme de perspectives et d'examiner en profondeur les modalités de coordination entre les différentes directions, enrichissant ainsi notre compréhension globale du sujet.

Nous avons suivi une méthodologie d'échantillonnage théorique pour sélectionner les dirigeants dans le cadre de notre étude sur La Poste. Cette approche a joué un rôle crucial dans notre quête de saturation des données. De manière complémentaire, l'identification de cas comparables, unanimement reconnus par les dirigeants, a considérablement enrichi notre compréhension de la catégorie étudiée, renforçant ainsi notre affirmation de la saturation des données. Notre examen minutieux de chaque aspect émergent a été essentiel pour évaluer leur pertinence, et nous avons conclu que toute nouvelle contribution s'avérait superflue. Les dirigeants interrogés nous ont fourni des informations exhaustives et essentielles concernant la transformation de La Poste et ses enjeux stratégiques. Pour éviter la redondance, nous avons regroupé de nombreuses citations pertinentes dans un tableau distinct. En parallèle, nous avons scruté les catégories émergentes et leurs interactions pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la transformation de l'entreprise. Nous avons identifié et interprété chaque articulation grâce aux discours des dirigeants, documentant soigneusement ces résultats dans nos comptes rendus.

Au sein de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), la détermination du moment approprié pour clore la collecte et l'analyse des données repose sur des critères spécifiques. La relation théorie/observations empiriques se conçoit dans la recherche comme un processus abductif, fruit d'allers-retours entre le terrain, les sources des entretiens et les différentes théories traitant du concept de la PS et du capital humain. Cette phase a été marquée par la confrontation des cas extrêmes et des cas négatifs issus des praticiens de la PS, des experts en capital humain et des dirigeants d'entreprise. Notre approche holistique nous a permis d'examiner le phénomène d'étude sous toutes ses perspectives, afin de mieux appréhender l'intégralité du processus de mise en œuvre de la PS. En résumé, l'approche de « **saturation**

**par catégorie** » recommandée par les initiateurs de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967) a joué un rôle essentiel dans notre capacité à évaluer l'atteinte de la saturation théorique de notre étude.

## **5. Annonce du plan de la thèse**

Notre thèse est structurée en trois parties.

La **première partie** est dédiée à la présentation des cadres théoriques et conceptuels au croisement de la prospective en matière de capital humain, et elle est composée de deux chapitres. Cette partie vise à établir un état de l'art concernant le concept de capital humain et la prospective.

La **deuxième partie**, également constituée de deux chapitres, est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche ainsi qu'à l'exposition de l'analyse de notre étude exploratoire comparative.

La **troisième partie** est consacrée à l'analyse de cas portant sur La Poste, ainsi qu'à l'interprétation des résultats. Dans cette partie, nous répondons à notre questionnement de recherche en proposant un modèle ancré dans la réalité du terrain, tout en rapprochant les éléments de la littérature pertinente.

**PREMIERE PARTIE**

**REVUE DE LA LITTERATURE**

# **CHAPITRE 1 : PROSPECTIVES DU CAPITAL HUMAIN : UNE GENESE EVOLUTIONNISTE**

Le présent chapitre se centre sur l'analyse de la littérature traitant de la genèse et de l'évolution de la prospective. Pour ce faire, les courants de pensées de la prospective sont abordés dans le cadre de l'analyse de la littérature. Les écoles anglo-saxonnes, les idées de Gaston Berger au milieu des années 50 (Berger, 1959), les travaux du CNAM<sup>6</sup> donnent un éclairage au sujet de l'avancée de la pensée de la prospective et de ses différentes interprétations. Dans un deuxième temps, les méthodes et les typologies seront illustrées à la lumière des courants de pensée des académiciens et jusqu'à l'heure actuelle.

Toutefois et au gré de l'analyse du cheminement de la prospective, la crise de la planification stratégique contrastera avec les obstacles et les contraintes environnementales pour mettre en œuvre les démarches de prospective participative. Par ailleurs et dans le cadre du présent chapitre, il est utile de se pencher sur une approche croisée qui intègre à la fois stratégie et prospective dans des optiques de simulation et de leur application dans la vision stratégique des organisations contemporaines. C'est dans ce sens que des typologies et leurs démarches applicatives seront également évoquées.

Dans le deuxième volet de ce premier chapitre, les cadres conceptuels et théoriques du concept de capital humain seront développés. Pour ce faire, une analyse multi-niveaux sera étayée au fil des avancements des travaux de Ployhart (2006, 2011, 2014, 2015) et de la chaire du capital humain de l'université de Bordeaux.

Plus encore et en vue d'estimer l'imbrication entre la PS et le capital humain, il est important de se pencher sur la dimension stratégique du capital humain tout en mettant en exergue la typologie de Lepak et Snell (1999) pour comprendre ses modalités d'emploi ainsi que la notion d'unicité élaborée par Williamson (1973) pour estimer son utilité en termes de rareté et de difficulté pour son imitation.

---

<sup>6</sup> La première chaire de prospective a été établie au Cnam en 1982. Au cours des trente années qui ont suivi, sous la direction de Michel Godet, elle a évolué, passant du domaine de la "prospective industrielle" pour témoigner de ses liens avec le monde des entreprises, à celui de la "prospective stratégique". Cette évolution visait à souligner sa nécessaire intégration dans l'élaboration de projets et son lien formel avec la prise de décision et l'action au sein des organisations.

## **Section1 : L'essor de la prospective : principes, méthodes et fondements**

L'objet de la présente section consiste à étayer la prospective à travers les courants de pensées français et anglo-saxon. En cela, l'évolution des courants de pensée de la prospective a pu donner, aussi, un éclairage au sujet d'une prise en compte croissante des processus d'apprentissage organisationnel dans les démarches prospectives. Au gré de l'étude de cette évolution, une typologie pour les scénarios établis, à ce jour, ainsi que les méthodes appliquées et les stratégies retenues sont élucidées. Toutefois, la littérature fait apparaître deux courants dominants : à savoir le courant français et le courant anglo-saxon.

Cependant, si le courant français apparaît comme étant le précurseur dans la discipline de la prospective, la faible influence de l'école française dans la genèse des réflexions et des pratiques de la prospective donne la voie aux travaux anglo-saxons de progresser dans les recherches afférentes à ladite discipline (Durance, 2014).

Alors marqué par un grand bouillonnement intellectuel, le courant anglo-saxon a fait référence dès lors aux contributions littéraires et théoriques dans le présent document de recherche. Cela se traduit, notamment par les apports théoriques, d'une part, au contexte de la recherche, et, d'une autre, aux justifications que le courant anglo-saxon a pu apporter pour développer davantage le cadre conceptuel de ladite étude.

### **1.1. L'évolution des courants de pensées de la prospective suivant différentes écoles**

La littérature, qui traite de la discipline de la prospective, a fait apparaître un aspect évolutif tout au long de son interprétation et des contributions des différentes écoles à cet égard. Cela s'illustre notamment par les contributions de l'école anglo-saxonne et la Rand Corporation, l'école de Gaston Berger ainsi que de l'école française et des travaux du CNAM.

#### *1.1.1. L'école anglo-saxonne et la Rand corporation*

Les débats entre le « style français » et le « style américain » (Coates, 2010) suggèrent qu'il existe quelques différences entre la prospective et la PS. Le premier considère les scénarios davantage comme un outil structurant pour le débat collectif (Bootz, 2005). En réalité, il n'existe pas une approche unique de la planification de scénarios, mais plutôt deux approches principales. La première a été introduite par Herman Kahn aux États-Unis dans les années 1950

à la Rand Corporation (Kahn et Wiener, 1967), et celle développée par Bertrand de Jouvenel et le physicien atomique allemand Carl Friedrich von Weizsäcker.

La première approche, désignée par l'approche empirique-positiviste, approche dominante dans les années 1960 aux États-Unis et dans les think-tanks. Elle est représentée par des scientifiques tels que le sociologue américain et membre du CCF Daniel Bell, le mathématicien, philosophe des sciences et collaborateur de la RAND Corporation Olaf Helmer, le physicien américain de la RAND Corporation et fondateur du Hudson Institute Herman Kahn, et le créateur du terme « informatique », le cybernéticien allemand Karl Steinbuch. Selon Heijden (2000) trois facteurs ont été déterminants pour l'émergence des Techniques de Scénario à la RAND Corporation. Premièrement, le développement des ordinateurs, permettant la capacité de traitement des données nécessaire pour les modèles de simulation ; deuxièmement, la théorie des jeux<sup>7</sup> qui a fourni le cadre théorique pour la recherche sur les interactions sociales, et dernièrement, le besoin des Forces Armées américaines de développer et d'explorer des modèles de simulation de jeux de guerre. Selon cette approche axée sur la technologie, qui tire son inspiration du béhaviorisme et du positivisme, la prévision et la planification doivent reposer sur des connaissances scientifiques objectives permettant de prédire l'avenir ou du moins certains de ses aspects. Cela implique l'extrapolation des tendances, la formalisation des processus de décision, la quantification des données et la détermination des évolutions à l'aide de simulations informatiques.

La deuxième approche, reconnue par **l'approche normative-ontologique**, est incarnée par Bertrand de Jouvenel et Carl Friedrich von Weizsäcker, qui vise la consolidation de l'ordre démocratique (Jouvenel) et de la paix (Weizsäcker) dans une époque étourdie par le rythme effréné des développements scientifiques et techniques. Cette approche est qualifiée de normative car elle vise un objectif précis, à savoir un futur souhaitable. Dans ce contexte, la prospective n'est pas considérée comme une science, mais plutôt comme un art qui repose sur les capacités d'anticipation d'une élite. Cette élite, à l'image de l'élite citoyenne vertueuse d'Aristote, est chargée de prendre les meilleures décisions. Le caractère ontologique de cette approche est illustré par Weizsäcker, qui était proche de l'Evangelische Studiengemeinschaft

---

<sup>7</sup> La théorie des jeux est une branche des mathématiques et de l'économie qui étudie les interactions stratégiques entre différents acteurs, appelés "joueurs", dans des situations où le résultat dépend des choix de chacun. Les stratégies sont les choix possibles que chaque joueur peut faire, et les équilibres de Nash sont des situations où aucun joueur n'a intérêt à changer sa stratégie compte tenu des choix des autres. Cet équilibre est largement utilisé pour prédire les résultats dans diverses interactions.

(centres de recherche protestants) et réfléchissait à la responsabilité des chrétiens dans l'organisation politique du monde et dans la préservation de la liberté et de la paix.

La troisième approche se traduit par l'approche critique-émancipatrice. Elle est étroitement liée à l'histoire de l'Allemagne en raison de l'expérience de persécution et de dictature vécue par ses principaux représentants, à savoir le juriste et politologue Ossip K. Flechtheim, ainsi que le journaliste germano-autrichien Robert Jungk. Le Norvégien Johan Galtung, l'un des principaux fondateurs de la recherche sur la paix, qui partage des racines communes avec la prospective, est également associé à ce courant. Ce mouvement, issu de la gauche politique, considère que la prospective établit un lien entre la planification sociale étatique et la coconstruction participative de l'avenir. De plus, elle permet une visualisation créative du maintien de la paix. Dans le prolongement de ces trois courants, il est fort de constater que la prospective est menée afin d'acquérir plus de connaissances sur les choses à venir afin que les décisions d'aujourd'hui puissent être fondées plus solidement qu'auparavant sur une expertise disponible. La prospective est plus qu'un pronostic ou une prédiction (Cuhls, 2003). Pour Stark (1961), l'objectif de la prédiction est généralement singulier, tandis que celui de la prospective temporelle est toujours pluriel. La prédiction consiste généralement à tenter d'isoler l'événement unique parmi tous les événements possibles qui se produira, tandis que la prospective temporelle est toujours une tentative d'isoler ce groupe d'événements, parmi tous les événements concevables, qui pourraient se produire. Pour ce faire, la prospective « tient la promesse de gérer l'incertitude<sup>8</sup> grâce à une interaction intensive entre les parties prenantes » (Van der Meulen, De Wilt et Rutten, 2003). Fink et Schlake (2000) vont plus loin et proposent même l'outil de Scenario Management pour les activités de PS.

### *1.1.2. L'école de Gaston Berger (1960)*

La prospective tire ses racines de l'histoire, où les problèmes demeurent constants malgré l'évolution des personnes. Cette pratique, désormais répandue, a été établie dans les années 1950 par Gaston Berger, un philosophe, dans le but de remédier aux lacunes de la prise de décision. Dans les années 50, marquées par les frayeurs de la Seconde Guerre mondiale, la France a connu une période de croissance remarquable tandis que le monde entrait dans une ère de globalisation et de complexité croissante. Les avancées technologiques ont bouleversé de

---

<sup>8</sup> L'incertitude se réfère à un état de manque de certitude ou de connaissance complet sur un événement, une situation ou un résultat futur. Cela signifie qu'il existe un degré d'ambiguïté ou de doute quant à ce qui se produira, et les informations disponibles peuvent être insuffisantes pour prendre des décisions ou des prévisions précises.

nombreuses approches intellectuelles, et la science a soulevé autant de questions qu'elle en a résolues pour de nombreux intellectuels de l'époque.

Sous ces influences multiples, le rythme du temps s'est accéléré, devenant une expérience commune et la norme de transformation du monde. Comme l'a souligné Gaston Berger en 1957, « *le devenir est en avance sur [les] idées* ». Les situations auxquelles l'humanité est confrontée sont continuellement nouvelles, et les conséquences des décisions prises se dérouleront dans un monde radicalement différent de celui où elles ont été formulées.

Dans ce contexte, Gaston Berger a remis en question les méthodes classiques de prise de décision, qui s'appuyaient essentiellement sur l'expérience passée. Il n'a pas contesté le sens ou la valeur de l'histoire en soi, mais plutôt son utilisation dans la prise de décision. Il a souligné les similitudes entre l'histoire et la prospective, en mettant en avant leur focalisation sur des événements potentiels plutôt que sur le passé. Selon lui, le passé devait servir à dégager des tendances et des permanences utiles pour la formulation d'hypothèses et de règles d'action, mais il ne devait pas être utilisé comme modèle rigide remplaçant l'analyse et la réflexion explicite.

À partir de 1955, Berger a plaidé en faveur de l'intégration formelle de la prévision dans les décisions humaines, proposant une nouvelle méthode qui harmonise la connaissance, le pouvoir, les finalités et les moyens. En cela, Berger, en 1955, a soutenu le postulat suivant lequel les décisions doivent être prises en pensant à l'avenir et a commencé à tracer les contours de la prospective tout en décrivant comment les décideurs pouvaient concilier à la fois savoir et pouvoir politique, ainsi que fins et moyens y afférents.

La prospective offre aux décideurs des domaines politique et commercial la possibilité de transformer leurs visions en réalité tout en prenant des mesures spécifiques et ciblées. La critique de Gaston Berger visait principalement la décision publique. Il a constaté que trop souvent, les moyens étaient recherchés avant même de définir les objectifs à atteindre, ce qui inversait la logique de la décision. Berger a souligné la complexité de la distinction entre les objectifs et les moyens, soulignant que le vouloir, le pouvoir et le savoir étaient souvent imprégnés d'incertitudes. Il a fait remarquer que, dans la pratique, les objectifs se pliaient souvent aux contraintes des moyens disponibles à un moment donné, ce qui ne permettait que de choisir la solution la moins mauvaise.

Pour Gaston Berger, une science de « l'homme à venir » ou une « anthropologie prospective » devait étudier les diverses situations auxquelles l'humanité pourrait être confrontée à l'avenir afin de faire émerger les aspirations humaines. Cette mission devait être confiée à des experts de différentes disciplines, capables d'anticiper les tendances futures. L'objectif était de réunir ceux qui déterminaient ce qui était souhaitable avec ceux qui pouvaient évaluer ce qui était possible. En esquisant les contours des futurs possibles, la prospective avait pour objectif d'éclairer les prises de décision et de former un jugement précoce pour une efficacité maximale. Ainsi, dès le début, Gaston Berger attribuait à la prospective une finalité normative. En se basant sur le dicton du philosophe Maurice Blondel pour lequel l'avenir n'est pas prévu mais plutôt préparé ; Berger est allé plus loin en déclarant que « le futur est la raison d'être du présent » et il a considéré que la plupart des comportements humains peuvent être expliqués et justifiés par les objectifs (projets) que ces derniers fixent. Plus tard, en 1958, Berger développera les méthodes de cette nouvelle approche. Le travail de Berger a été motivé par trois observations, à savoir que le monde s'accélère, que l'Homme est capable d'actes irréversibles et que la plupart des débats se centrent sur les moyens et manquent d'une compréhension claire et aussi d'un consensus sur les fins souhaitées.

Dans sa thèse de doctorat intitulée « *la PS en perspective : genèse, étude de cas, prospective* », Roubelat, (1996, p. 17) indique que les formes de la prospective sont très évolutives : « *elle emprunte ses outils à de nombreuses disciplines et adapte ces derniers à des objectifs variables selon les lieux de pouvoir où elle se développe et les utilisations qui en sont faites.* » En particulier, cette observation fait allusion au potentiel des méthodes prospectives<sup>9</sup>. Discuter des états futurs souhaitables est une fonctionnalité qui fournit aux exercices de prospective publics et d'entreprise le pouvoir de motiver le changement et de concentrer l'attention de la planification sur un objectif souhaitable (Berger, Bourbon-Busset et Massé, 2008). En réalité, les idées de Berger n'étaient pas particulièrement nouvelles et se retrouvent dans la philosophie classique d'Aristote qui distinguait les moyens et les fins, ou plus précisément entre une cause efficiente<sup>10</sup> et une cause finale<sup>11</sup>.

Plus précisément, l'avenir est construit par des agents humains, en particulier ceux qui sont prêts à se sacrifier pour concrétiser leurs projets. C'est pour cette raison qu'il est souhaitable de parler d'anticipation comme ayant deux attitudes complémentaires, la pré-activité et la

---

<sup>9</sup> Par exemple, les scénarios qui fournissent des visions sur un avenir souhaitable.

<sup>10</sup> Celle qui provoque un effet donné.

<sup>11</sup> Celle qui justifie les actions émises dans l'optique de produire un objectif.

proactivité. Dans cette perspective, Michel Godet distingue trois attitudes face à l'incertitude et aux potentialités de l'avenir : passive<sup>12</sup>, réactive<sup>13</sup> et prospective dans le double sens de la pré-activité et de la proactivité (De Jouvenel, 2004). La première attitude, à savoir la pré-activité, s'intéresse à anticiper les évolutions possibles de l'environnement afin de s'y préparer au mieux et d'en tirer profit. On retrouve cette attitude parmi les différentes approches du futur comme pour des études prévisionnelles et des planifications pour des scénarios prochains. Pour Kahn et Wiener (1967), un scénario est un ensemble d'événements hypothétiques se déroulant dans le futur, construits pour clarifier une chaîne possible d'événements causaux ainsi que leurs points de décision. La seconde attitude, à savoir celle de la proactivité, résolument anti-déterministe, cherche à provoquer des changements souhaitables par les actions d'agents humains, par exemple l'innovation pour conquérir des parts de marché. L'héritage de la prospective de Berger est avant tout un processus où les décisions actuelles et actions ultérieures sont éclairées par des futurs possibles et désirables.

Si cette attitude optimiste et anti-déterministe est adoptée par ceux qui connaissent la planification stratégique, elle est souvent considérée avec suspicion par les partisans<sup>14</sup> du libre marché. La croissance spectaculaire de l'école française de prospective, qui a commencé dans les années 1950, se poursuit à un rythme soutenu tout en développant des méthodes à la fois rigoureuses et participatives. La rationalité de ces méthodes permet aux utilisateurs de faire face à la complexité de leur environnement métier, tout en stimulant l'imagination et en réduisant les incohérences qui apparaissent souvent dans les processus de groupe.

Tout d'abord, le terme « prospective » émane du terme « prospectif », et cela pour désigner toute attitude ou toute action qui s'oriente vers l'avenir. Berger, en 1957, ressuscite l'adjectif, « prospectif » du XVI<sup>ème</sup> siècle afin de passer d'une attitude rétrospective<sup>15</sup> vers une attitude prospective<sup>16</sup>. Pour Gaston Berger, l'attitude prospective suit cinq principes fondamentaux : voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme.

Gaston Berger, à partir de 1958, formalise sa méthode prospective en collaboration avec le Centre international de prospective, notamment Pierre Massé, qu'il a créé en 1957. Ils ont insisté sur la nécessité de se projeter dans l'avenir pour agir efficacement, de séparer

---

<sup>12</sup> Subir le changement.

<sup>13</sup> Attendre le changement pour réagir.

<sup>14</sup> Ceux qui se méfient de tout ce qui ressemble à l'ingénierie sociale.

<sup>15</sup> Regard tourné vers le passé.

<sup>16</sup> Regard dirigé vers l'avenir.

l'exploration de l'action (le normatif), d'utiliser l'imagination, et de considérer différentes échelles de temps. L'essence même de la prospective repose sur la capacité de discerner, derrière le « visible », les facteurs qui conditionnent réellement le changement. Berger met en avant six vertus essentielles pour cette démarche : le calme, l'imagination, l'esprit d'équipe, l'enthousiasme, le courage, et le sens de l'humain. Berger insiste sur le fait que la prospective doit se concentrer sur l'étude de l'avenir lointain, sans prédire les événements, mais en se penchant sur les situations. Il souligne également la complémentarité entre la prospective à long terme et la prévision à court terme.

La méthode prospective exige une approche interdisciplinaire et une analyse en profondeur pour comprendre les facteurs déterminants et les motivations humaines. Elle vise à anticiper les conséquences des actions et à appréhender leur interdépendance. En outre, Berger introduit deux dimensions cruciales : la prise de risque et la finalité prospective. La première encourage l'audace grâce à l'horizon éloigné de la prospective, permettant d'ajuster les actions en cours. La seconde oriente la prospective vers la construction de l'avenir en mettant l'homme et ses aspirations au cœur des préoccupations. Ainsi, la conceptualisation de la prospective est reflétée suivant les questions organisationnelles et la prise de décision qui sont souvent caractérisées par une grande complexité inhérente (Berger, Bourbon-Busset et Massé, 2008). Berger, Bourbon-Busset et Massé traduisent cela, en 2008, dans l'exigence que les méthodes de prospective doivent permettre d'impliquer les acteurs qui, dans les étapes ultérieures, contribueront à la prise de décision organisationnelle et à leur mise en œuvre. Les méthodes permettent une réflexion collaborative, une prise de sens orientée vers l'avenir et facilitent la prise de décision collaborative. Berger et al. (2008) ont souligné la nécessité d'inclure les décideurs dans cette réflexion collaborative, car ils pensaient ne pas les inclure dans le processus, et cela entraînerait un échec pour le déclenchement des décisions significatives, et encore moins à s'engager dans des actions collectives significatives. Ainsi la pensée systémique était un élément central dans l'œuvre de Gaston Berger.

Berger a ajouté de nombreuses méthodes qui permettent aux groupes de décideurs d'explorer et de façonner l'avenir (Berger, Bourbon-Busset et Massé, 2008). La conceptualisation de Berger de la prospective souligne que les prises de décision sont souvent caractérisées par une complexité inhérente aux questions organisationnelles. Les méthodes de prospective permettent une réflexion collaborative, une prise de sens orientée vers l'avenir et facilitent une prise de décision collégiale. Berger a souligné également la nécessité d'inclure les décideurs internes

dans cette réflexion collaborative, car il pensait que ne pas les inclure dans le processus empêcherait la prise de décisions significatives, et l'engagement dans des actions collectives significatives. Après la mort de Gaston Berger en 1960, le Centre a continué ses travaux avec le soutien d'autres visionnaires comme André Gros, Louis Armand, Pierre Massé, François Bloch-Lainé. Après la mort de Gaston Berger en 1960, Bertrand de Jouvenel a introduit le concept de "futurible" en 1964, sans référence à la prospective de Berger. En 1972, Bertrand de Jouvenel a relancé l'héritage du Centre au sein de Futuribles International, créée en 1967. L'entreprise et la revue Futuribles, née en 1975, ont prospéré sous la direction d'Hugues de Jouvenel. La méthodologie de Michel Godet à la SEMA a également renforcé l'École française de prospective depuis les années 70.

### *1.1.3. L'école française et les travaux du CNAM*

La prospective d'entreprise, au cours des années 60, a connu l'émergence de diverses applications qui ont contribué à étoffer son ensemble de méthodes et de procédures. Une question centrale a été celle des méthodes en tant qu'élément essentiel pour une prospective d'entreprise efficace. L'exemple le plus souvent cité est le programme de scénarios de Royal Dutch/Shell. Ce programme a été initié suite à la prise de conscience que les approches traditionnelles de planification économique basées sur des prévisions linéaires n'étaient plus adéquates pour anticiper dans un environnement de plus en plus complexe et instable.

En 1968, le responsable du système de planification de Shell « *Unified Planning Machinery* » a déclaré que le système en place présentait des lacunes en ce qu'il se fondait sur une vision fixe de l'avenir. Il a souligné, à cet égard, la nécessité d'apporter des modifications pour prendre en compte l'incertitude et les futurs alternatifs (Jefferson, 2012). Cette déclaration a marqué un tournant décisif dans le domaine de la planification d'entreprise, conduisant finalement au lancement du programme de scénarios de Shell.

L'une des premières applications notables a été la création d'un rapport sur les prix du pétrole basé sur des scénarios, qui a été soumis au conseil en 1971 (Wilkinson et Kupers, 2013). L'idée sous-jacente était que les nations exportatrices de pétrole ne pourraient pas nécessairement maintenir une augmentation constante de leur production pour répondre à la demande croissante. Ce rapport a anticipé de nombreux aspects de la crise pétrolière de 1973, déclenchée ultérieurement par la guerre de Yom Kippour et l'embargo pétrolier arabe (Jefferson, 2012). Néanmoins, il convient de noter que le programme de planification de scénarios de Shell n'a

pas été élaboré dans le but de prédire l'avenir, mais plutôt dans l'objectif de développer un ensemble de scénarios plausibles. Ces scénarios avaient pour but de servir de base pour des discussions sur l'avenir et de contribuer à faciliter le dialogue stratégique. Comme le notent Wilkinson et Kupers (2013, p. 122), il s'agit de « *rompre avec l'habitude, enracinée dans la plupart des planifications d'entreprise, et de supposer que l'avenir ressemblera beaucoup au présent.* »

Inspirées par le succès de Shell, d'autres entreprises telles que Motorola, General Electric et United Parcel Service ont emboîté le pas et adopté des approches de planification par scénarios, souvent en complément de leurs systèmes de planification et de prévisions. Après deux décennies de pratique de la planification par scénarios, cette méthode est aujourd'hui largement répandue (Bilodeau et Rigby, 2007). Cette généralisation peut être attribuée à une prise de conscience croissante selon laquelle la gestion en contexte d'incertitude ne requiert davantage plus les outils et techniques traditionnels (Schwarz, 2008).

Bien que l'arsenal de méthodes de la prospective d'entreprise ait connu une évolution significative depuis les années 60 et 70, la planification par scénarios demeure encore la technique la plus couramment envisagée et mise en œuvre.

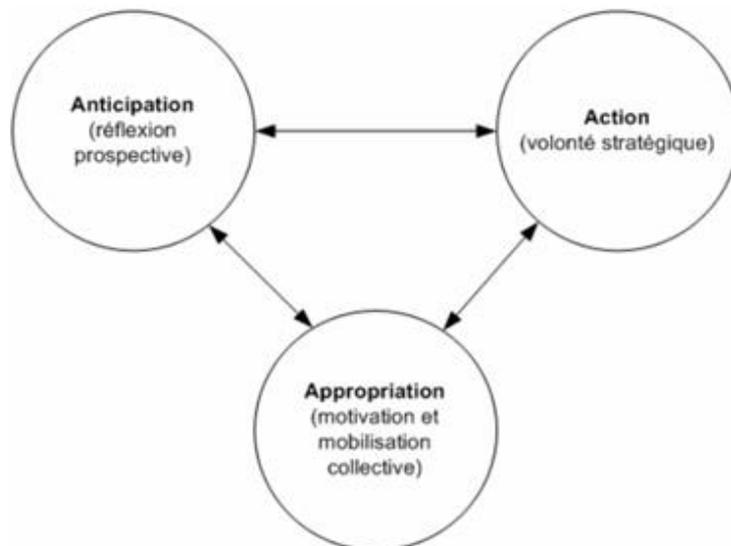
De plus, les décennies des années 80 et 90 ont accordé une importance particulière à l'utilisation des scénarios dans la planification stratégique des grandes entreprises du secteur de l'énergie, notamment Shell, Electricité de France et Elf, en raison des chocs pétroliers passés et des incertitudes futures associées.

L'école française de prospective s'efforce de promouvoir l'anticipation au service de l'action, en élargissant continuellement son influence au sein des entreprises et des administrations. Cependant, comme le souligne Pierre Wack dans son manuel de PS, son principal axe de focalisation demeure la création d'une mentalité orientée vers une vision globale, systémique et à long terme. Au cœur de cette école, le triptyque « Anticipation-Appropriation-Action » joue un rôle essentiel pour caractériser son approche. Il puise son origine dans ce qu'on appelle le « triangle grec » de la pensée, un ensemble de trois concepts utilisés comme un instrument de réflexion et de communication.

Selon cette école, ce triptyque revêt une importance particulière, car il met en évidence que l'appropriation constitue la base des deux autres composantes, à savoir l'anticipation et l'action.

Ainsi, la relation triangulaire entre Anticipation, Appropriation et Action reflète l'opération de Midès chez Renault (Godet, 2001) et illustre chacune de ses trois dimensions dans la figure suivante.

**Figure 3 Le triangle Grec**



Source : Godet (2001)

L'importance de l'appropriation dans la transition de l'anticipation à l'action ne peut être sous-estimée. Ce processus a été grandement facilité par les efforts déployés dans le domaine de la formation et de la recherche en prospective, en particulier depuis le début des années 90, avec la création du Lipsor<sup>17</sup> au CNAM ainsi que la mise en place de la formation doctorale intitulée « Prospective, Stratégie et Organisation ».

Dans cette optique, le CNAM a joué un rôle de premier plan, tant au niveau national qu'international, en promouvant la prospective grâce à la création de sa première chaire de prospective au début des années 1980. Au cours des trois décennies qui ont suivi, sous la direction de Michel Godet, cette chaire a évolué, passant de la « prospective industrielle » - mettant en avant sa relation étroite avec le monde des entreprises - à la « PS ». Cette transition souligne l'importance cruciale de son implication dans la conception de projets et son lien formel avec la prise de décisions et les actions au sein des organisations (Durance, 2014).

---

<sup>17</sup> Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation.

En 2012, la création d'une nouvelle chaire au sein du CNAM a marqué un tournant significatif, à la fois sur le plan générationnel et chronologique. Cette nouvelle chaire, nommée « Prospective et Développement Durable », s'est fixé une mission doublement ambitieuse : intégrer pleinement les objectifs du CNAM dans ces deux domaines cruciaux. Elle a ainsi joué un rôle décisif dans la formalisation d'un domaine de recherche en constante évolution, en poursuivant la voie déjà tracée. L'expansion de la PS, qui avait initialement pour axe la stratégie, pour englober également le développement durable grâce au CNAM, représente une étape majeure dans son évolution. Cependant, malgré cette extension de son champ d'application, elle maintient fermement son objectif fondamental : éclairer le présent à la lumière des futurs possibles et souhaitables.

Il est primordial de souligner l'apport inestimable des nombreux acteurs et réseaux dont l'engagement s'est révélé d'une importance cruciale pour le succès de la PS menée par l'école française de prospective.

Cette discipline a connu une évolution significative en France grâce à la participation active de diverses entités et organisations. Parmi elles, le « Cercle des Entrepreneurs du Futur », fondé en 2003 sous la direction éclairée de Godet et de Bouly, directeur délégué à CNAM Entrepreneurs, se distingue en tant qu'acteur clé.

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur bénéficie du soutien de plusieurs mécènes, notamment Epita, Syntec Numérique, Capgemini et Sopra, partageant la vision d'une contribution au bien commun grâce à des dons privés (Durance, 2014).

Cette organisation compte plus de quarante membres, parmi lesquels figurent des entreprises renommées telles qu'Adecco, Bel, Colas, MMA, Monceau Assurances, Schneider Electric, SNCF et Soparind Bongrain. Leur engagement se manifeste par une volonté de réinventer les pratiques et de contribuer activement à la société de la connaissance.

En outre, le Cercle exerce une influence à l'échelle internationale en promouvant la diffusion des connaissances en prospective. Depuis 2011, il met gracieusement à la disposition du public en ligne un manuel de synthèse sur la PS destiné aux entreprises et aux territoires, disponible en sept langues différentes. Sa contribution transcende les frontières et contribue à la diffusion mondiale de la PS enseignée dans l'école française. La revue *Futuribles* et les séminaires de formation organisés rue de Babylone ont une influence internationale majeure et jouent un rôle

essentiel dans le maintien de la vitalité de la prospective en France, à la fois au sein des entreprises et des territoires.

## **1.2. La méthode de prospective de l'école française**

Au sein des contributions de l'école française, la prospective et la stratégie se croisent inévitablement. En effet, il est impossible de concevoir la prospective sans une intention stratégique sous-jacente (Arcade, 1998), ce qui rend délicat le fait de les séparer nettement. Toutefois, il est fondamental de reconnaître que ces deux domaines sont bien distincts.

La distinction entre prospective et stratégie réside dans leur nature intrinsèque : la prospective a une orientation exploratoire, cherchant à englober et à maximiser les futurs possibles et souhaitables, tandis que la stratégie repose davantage sur une phase normative, s'appuyant sur l'analyse stratégique en réponse aux enjeux et aux choix.

Par conséquent, son caractère stratégique ne se manifeste que lorsque les scénarios sont mis en relation avec la culture de l'entreprise. À ce stade, la stratégie devient un moyen de tirer parti des résultats de la prospective (Ducreux et Sibelet, 1998).

Cela se traduit par deux phases distinctes : tout d'abord, la phase d'anticipation, liée à la prospective des changements, puis la phase de préparation à l'action. Cette dernière se concrétise par l'élaboration et l'évaluation de différentes options stratégiques possibles. L'objectif de cette phase est double : d'une part, se préparer aux changements anticipés, marquant ainsi le stade de la préactivité, et d'autre part, stimuler les changements souhaités, marquant ainsi le début de la proactivité. Les questions proposées dans les manuels de PS de Michel Godet permettent de mieux comprendre le chevauchement entre la prospective et la stratégie. La figure suivante propose des définitions pour chacune des composantes de la prospective et de la stratégie.

**Figure 4: Mots clés de la prospective et de la stratégie**

| Quelques mots clés de la prospective et de la stratégie  |
|--|
| Quatre attitudes face à l'avenir :   |
| <i>Passive</i> : comme l'autruche qui subit le changement.   |
| <i>Réactive</i> : comme le pompier qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre.   |
| <i>Préactive</i> : comme l'assureur qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention.  |
| <i>Proactive</i> : comme le conspirateur qui agit pour provoquer les changements souhaités.  |
| <i>Prospective</i> : anticipation pour éclairer l'action. Cette « indiscipline intellectuelle » (Pierre Massé) s'attache à voir « loin, large et profond » (Gaston Berger) mais aussi autrement et ensemble. En d'autres termes, la vision globale, volontariste et à long terme, s'impose pour donner un sens à l'action. |
| <i>Prévision</i> : estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.   |
| <i>Projection</i> : prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées.  |
| <i>Scénarios</i> : jeux cohérents d'hypothèses conduisant d'une situation origine à une situation future.  |
| <i>Planification</i> : « la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. » (R.L. Ackoff)  |
| <i>Stratégie</i> : ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.   |
| <i>Tactique(s)</i> : presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.  |
| <i>Planification stratégique</i> : concept apparu à la fin des années soixante (Igor Ansoff) pour traduire le fait que la planification d'entreprise devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence.                                     |
| <i>Management Stratégique</i> : concept lancé au milieu des années soixante-dix, toujours par Igor Ansoff pour mettre en avant les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter dans un monde de plus en plus turbulent.   |
| <i>Prospective stratégique</i> : concept des années quatre-vingt-dix où l'anticipation de la prospective est mise au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise.  |

Source : (Godet, Durance, 2011)

La prospective en tant que discipline se focalise généralement sur la question « Que peut-il advenir ? » (Q1). Elle devient stratégique lorsque l'organisation commence à se poser la question « Que puis-je faire ? » (Q2). Une fois que ces deux questions ont été abordées, la stratégie évolue vers deux autres interrogations : « Que vais-je faire ? » (Q3) et « Comment le faire ? » (Q4). C'est ainsi que se manifeste le lien entre la prospective et la stratégie.

Dans sa contribution, Michel Godet met en garde contre l'excès d'attention porté aux scénarios prospectifs qui se focalisent exclusivement sur la question « Que peut-il advenir ? » (Q1) sans d'abord se demander « Qui suis-je ? » (Q0), c'est-à-dire sans tenir compte de l'identité, de

l'histoire, des forces et des faiblesses. Il souligne que cette approche est préjudiciable aussi bien pour les entreprises que pour les territoires.

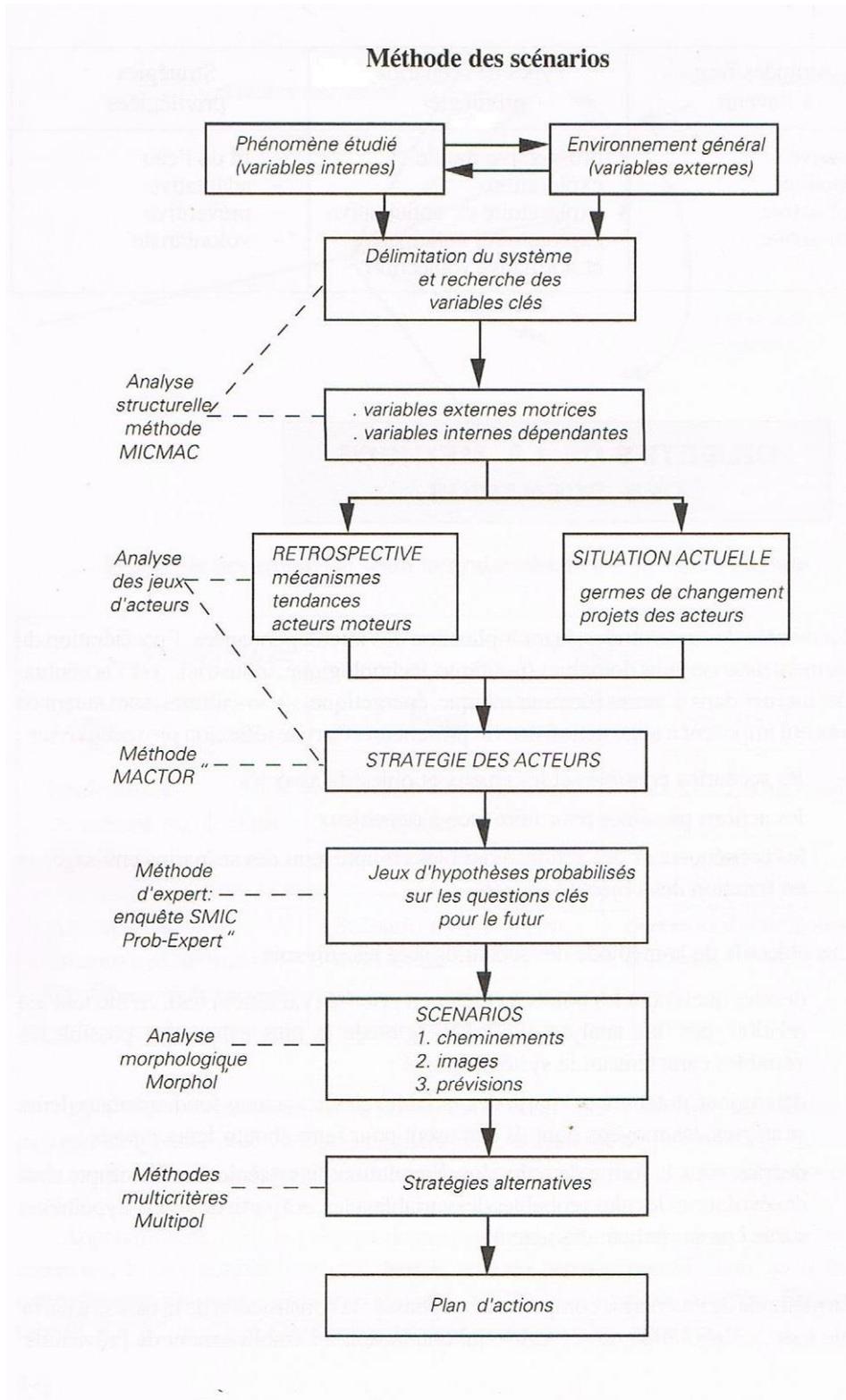
Selon Godet, la prospective doit être complétée par une analyse stratégique qui prend en compte les facteurs internes, y compris les forces et les faiblesses, car l'avenir demeure imprévisible et doit être façonné. Ainsi, la réussite dans la réalisation de projets futurs (Q4) dépend d'une compréhension appropriée des actions à entreprendre, favorisée par une approche prospective participative en amont.

À la lumière de cette observation, il devient crucial pour les organisations de prendre conscience de leurs atouts et de leurs limites, conformément à ce que suggèrent Hamel et Prahalad (2005). Les entreprises doivent exploiter leurs compétences distinctives en les transformant en facteurs clés de réussite, que ce soit dans leurs secteurs d'activité actuels ou futurs. La simple recherche de meilleures performances et d'une plus grande part de marché ne suffit pas toujours. Cette profonde compréhension de l'entreprise, qui se révèle être une source d'innovation lorsque confrontée à un environnement en mutation, constitue le cœur de l'analyse et du diagnostic stratégique.

Ainsi, le développement de la synergie entre la construction de scénarios et l'analyse stratégique commence par l'utilisation combinée des arbres de compétences, tels que développés par Marc Giget (1998), et de la méthode des scénarios.

L'approche intégrée de la planification par scénarios associe les scénarios futurs, les arbres de compétences et l'analyse stratégique. Cette méthode d'élaboration de scénarios (figure suivante) vise à recentrer l'entreprise dans son environnement tout en tenant compte de ses spécificités, notamment ses compétences de base. Elle résulte de la fusion entre les scénarios de la prospective et les arbres de compétences de l'analyse stratégique. L'objectif de cette approche est de proposer des orientations stratégiques et des actions en fonction des compétences de l'entreprise, en tenant compte des scénarios qui s'appliquent à la fois à l'environnement général de l'entreprise.

**Figure 5: La méthode scénario**



Source : (Godet & Beffa, 1991)

Pour engager collectivement le processus de PS, des ateliers de PS sont organisés en groupe (figure 11 ci-dessous). Dans le domaine de la prospective, le terme « atelier » est couramment utilisé pour désigner des sessions de réflexion collective. À la suite des ateliers, les participants acquièrent une meilleure compréhension du problème initial, ce qui représente la première étape du processus (voir tableau 5 ci-dessous). Ils collaborent pour définir l'approche prospective et choisir les outils appropriés. Divers types d'ateliers offrent la possibilité d'explorer les principales méthodes de PS.

**Tableau 5: Types d'atelier de PS**

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| Atelier 1 | Des idées reçues                                 | ... aux actions                        |
| Atelier 2 | Des facteurs de changement et des inerties       | ... aux actions                        |
| Atelier 3 |  | ... au jeu d'acteurs                   |
| Atelier 4 |  | ... aux scénarios                      |
| Atelier 5 | Des arbres de compétences du passé et au présent | ... aux arbres de compétences du futur |

Source : Godet et Durance, 2011

**Figure 6: Ateliers de PS**

| Ateliers de Prospective<br>(Organismes impliqués depuis 1985) |
|---|
| Renault   |
| Bongrain  |
| Chanel  |
| Lesieur   |
| Industrie pharmaceutique                                      |
| EDF-GDF (distribution, équipement, DPRS, combustibles)        |
| Direction Armement Terrestre                                  |
| Ministère de l'Education Nationale                            |
| Fédération de l'enseignement privé                            |
| Direction Départementale de l'Equipement (Moselle)            |
| Ville de Montpellier  |
| Ville de Vierzon  |
| Ministère de la Recherche                                     |
| CNRS  |
| Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie                |
| Bassin d'emploi pour la région centre                         |
| Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat             |
| Direction des Hôpitaux  |
| Sollac  |
| SNCF  |
| Chambre de commerce de Bordeaux                               |

Source : Godet (1993)

En utilisant l'arbre des compétences pour établir le **diagnostic de l'entreprise**, cette étape **constitue l'une des premières dans la méthode des scénarios**. Elle implique un travail approfondi faisant appel aux principaux responsables de l'entreprise et se traduit par une

quantification précise et exhaustive de ses compétences. Cette démarche contribue ainsi à une meilleure définition du problème initial et fait partie du patrimoine intellectuel de l'analyse stratégique. Le **diagnostic stratégique** repose sur deux fronts de l'organisation : interne et externe. Le but du diagnostic interne consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise, et cela à tous les niveaux de l'arbre des compétences, à savoir les cinq ressources fondamentales de l'entreprise : les ressources humaines, financières, techniques, productives et commerciales. Le diagnostic interne comprend une analyse financière, une évaluation opérationnelle et fonctionnelle (notamment des ressources humaines), un volet technologique et un examen de la qualité à tous les niveaux de l'organisation. Les ratios financiers sont utilisés pour évaluer la performance financière en rapport avec ses concurrents. Le diagnostic opérationnel examine les branches, produits, marchés et l'organisation de la production. Il révèle souvent un manque de connaissance détaillée de la gamme de produits, de la position concurrentielle, des coûts, et des marges correspondantes.

Le diagnostic qualité concerne la totalité de l'arbre. La qualité étant définie par l'amélioration de la conformité des produits ou services aux besoins du client et aux meilleurs coûts, et aussi en évitant les qualités inutiles. Enfin, le diagnostic des racines de compétences évalue les ressources techniques et les savoir-faire organisationnels de l'entreprise. Les forces et les faiblesses identifiées dépendent des menaces et des opportunités de l'environnement stratégique et concurrentiel, ce qui oriente la stratégie de l'entreprise. Cependant, il ne suffit pas d'identifier les atouts et les défis en interne. Il est également indispensable d'évaluer leur importance à la lumière des menaces et des opportunités qui émanent de l'environnement stratégique, c'est l'objectif du diagnostic externe. Il s'agit alors d'une véritable radiographie rétrospective de l'arbre des compétences, des branches aux racines. Autrement dit, les entreprises doivent se positionner, régulièrement, vis-à-vis de chacun des acteurs de leur environnement stratégique. Dans cette perspective, les entreprises doivent définir leurs domaines d'activités stratégiques (DAS) et doivent se poser les quatre questions suivantes: quel est leur avenir ? Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise au sein de ces DAS ? Quels sont les facteurs clés de succès ? Quelles compétences distinctives sont à la disposition de l'entreprise, ou lesquelles devrait-t-elle acquérir pour améliorer sa position ?

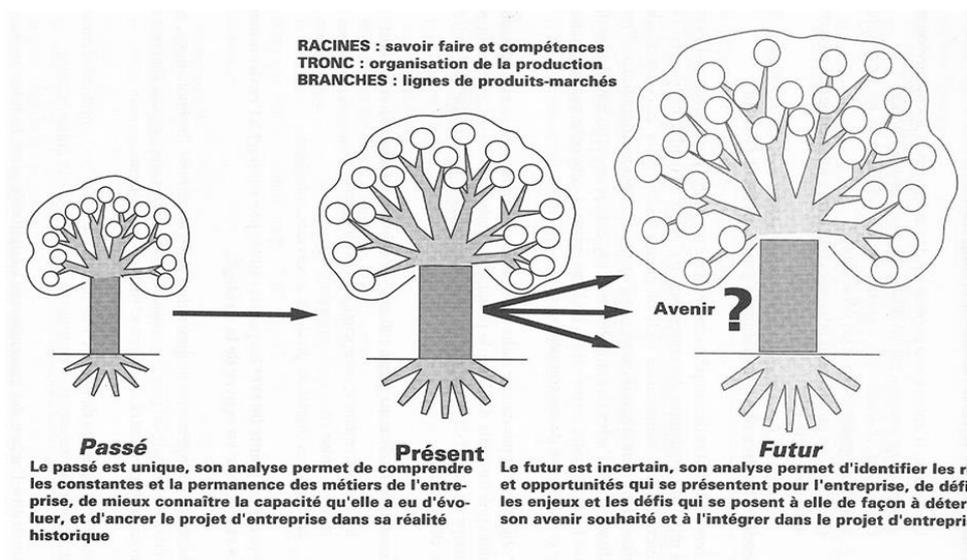
Ces questions font appel à des réflexions stratégiques et à des politiques de restructuration. Les politiques de restructuration et de réduction des effectifs ont souvent été menées sans prendre en considération les synergies de compétences entre les différentes activités. Comme le

préconisent Giget (1998) et Hamel et Prahalad (2005), en coupant des branches, le tronc est également réduit, entraînant, dans sens, la perte de racines et compromettant alors la capacité de redéploiement stratégique de l'entreprise à partir de ses compétences fondamentales.

Les arbres de compétences sont conçus pour présenter l'organisation dans sa globalité, en évitant de la réduire à ses seuls produits et marchés. Dans ces schémas, les compétences techniques et les savoir-faire (représentés par les racines) ainsi que la capacité de mise en œuvre (symbolisée par le tronc) sont tout aussi importantes que les branches qui représentent les lignes de produits et de marchés. Lorsqu'ils sont utilisés dans le cadre d'une approche de PS, les arbres de compétences visent à réaliser une analyse approfondie de l'organisation, en tenant compte de ses compétences distinctives et de leur évolution, dans le but d'influencer la création d'options stratégiques (Godet, Durance, 2011).

Comme illustré dans la figure ci-dessous, l'élaboration de l'arbre des compétences englobe trois perspectives temporelles : passé, présent et futur. Le rétrolien vers le passé vise à mettre en lumière les constantes et la continuité des activités de l'organisation, à mieux comprendre sa capacité d'adaptation, et à enraciner son projet dans un contexte historique concret. En explorant l'horizon futur, l'objectif est d'identifier les risques et les opportunités qui se dessinent pour l'entreprise, de définir les défis et les enjeux auxquels elle sera confrontée, afin de façonner un avenir souhaité et de l'intégrer à la vision globale de l'entreprise.

**Figure 7: L'arbre des compétences et sa dynamique**



Source : Giget, 1998

La figure ci-dessous illustre l'arbre de compétences du cas de la ville de Vierzon. L'arbre décrit, suivant ses racines, tronc, et branches trouve son évolution suivant un contraste entre le passé (historique des compétences) et le présent (horizon des nouvelles compétences).

**Figure 8: Cas de la ville de Vierzon, juillet 1990**

|          | PASSÉ   | PRÉSENT   |
|----------|---|---|
| BRANCHES | Locomotive, batteuses, presse à paille<br>Tracteurs<br>Vaisselle de table - verres<br>Lingerie, tricots<br>Articles de cuir<br>Meubles<br>Presses hydrauliques<br>Machines à tailler  | Presses hydrauliques<br>Roulements à aiguilles<br>Enseignes lumineuses<br>Composants automobiles<br>Vaisselle de table<br>Etais<br>Matériel de travaux publics<br>Accus<br>Sérigraphie<br>Stockage et dispatching<br>Charbon actif<br>Engins de levage  |
| TRONC    | 1 usine machines outils<br>23 usines porcelaine et grès<br>(1800 emplois)<br>3 verreries<br>6 usines de machines agricoles<br>8 fonderies<br>Gare de triage, ateliers de dépôt<br>et entretien (1500 emplois)<br>1 tréfilerie<br>1 fabrique sérigraphie et<br>décalcomanie (90 emplois)<br>Usines textiles<br>8 ateliers décoration porcelaine<br>Ebénisteries<br>Ateliers de mécanique<br><br>Migrations de Bourges et Romorantin<br>à Vierzon | 1 robinetterie nucléaire<br>1 usine de céramique et 2 ateliers<br>(150 emplois)<br>Quelques ateliers de décoration<br>1 usine de machines agricoles<br>1 fonderie<br>Gare, dépôt, triage (800 emplois),<br>disparition des ateliers du dépôt<br>et d'entretien<br>Disparition de la tréfilerie<br>1 fabrique de décalcomanie<br>Ateliers textiles, mutation dans<br>diverses branches d'activité :<br>exemple Komet et Antec<br>1 cartoucherie<br>1 fabrique de billards et de jeux<br>Diverses filiales de multinationales |
| RACINES  | Porcelaine<br>Verrerie<br>Tuileries, matériaux<br>de constructions<br>Machines agricoles<br>Automobiles<br>Fonderies<br>Textiles, confection<br>Tricotage<br>Chemin de fer<br>Canal et transports<br>routiers<br>Tanneries et cuir<br>Ebénisterie<br>Lycée Henri BRISSON<br><br>Vie Associative Convivialité Intégration  | Porcelaine<br>Textile<br>Chemin de fer<br><br>Informatique industrielle<br>Electrométallurgie<br>Travail des métaux<br><br>Lycée technique régional<br>Centre de formation<br>Lycée professionnel   |

Source : Godet, 1993

Grâce à l'analyse comparative, une entreprise doit également innover, puiser à nouveau dans ses compétences de base pour créer de nouvelles activités stratégiques. En combinant ces deux techniques de diagnostic<sup>18</sup>, une entreprise peut commencer à se positionner dans son environnement concurrentiel. L'arbre de compétences permet, dès lors, d'appréhender l'entreprise dans sa globalité, avec une dynamique de croissance sous forme de scénarios environnementaux. Le diagnostic des ressources et des compétences d'une entreprise doit précéder la réflexion sur son environnement général et concurrentiel.

Il est essentiel de ne pas confondre cette approche avec celle des arbres technologiques, dans lesquels le concept de tronc (fonction de production) est absent, et où les branches semblent directement issues des racines. Comme le souligne Marc Giget (1989), ces deux concepts servent à des fins différentes. En général, les arbres technologiques sont élaborés par les directions de la recherche ou de la communication, qui les considèrent comme un moyen simple et valorisant de communiquer vers l'extérieur une représentation complète et cohérente de l'activité de l'entreprise.

La prochaine étape après le diagnostic de l'entreprise dans la méthode des scénarios consiste à identifier les variables clés à travers l'analyse structurelle. Cette approche systématique est présentée sous forme matricielle et vise à examiner les relations entre les variables du système étudié et celles de son environnement explicatif. L'objectif principal de cette méthode est de mettre en lumière les principales variables qui exercent une influence et qui sont interdépendantes, car elles sont essentielles pour comprendre l'évolution du système examiné.

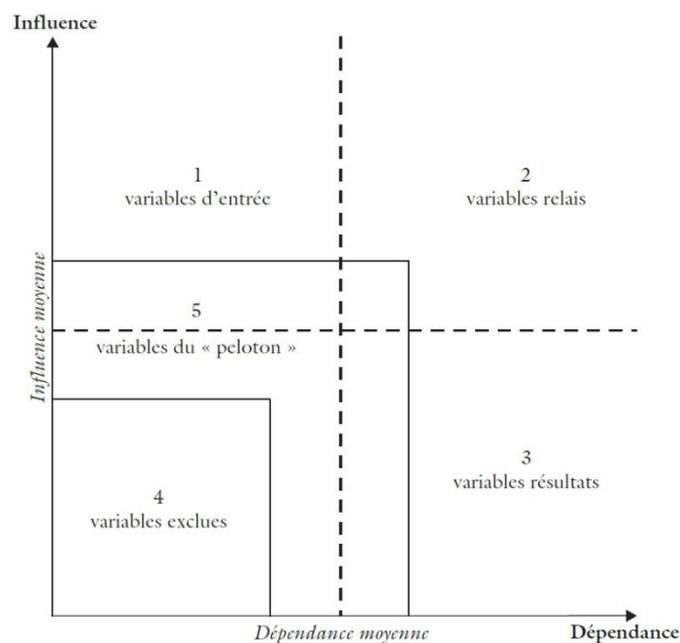
**L'analyse structurelle** est généralement menée par un comité composé d'acteurs et d'experts du domaine concerné. Cette procédure se déroule en trois phases successives : le recensement des variables, la description des relations entre les variables, et l'identification des variables clés. Ainsi, chaque variable est caractérisée par un indicateur d'influence et un indicateur de dépendance, ce qui permet de les classer en cinq catégories distinctes en fonction de leur position sur le graphique ci-dessous. Les variables d'entrée (1) sont fortement influentes mais peu dépendantes. Elles jouent un rôle majeur dans l'explication du système étudié et ont un impact significatif sur sa dynamique globale. Les variables relais (2) sont fortement influentes et fortement dépendantes, ce qui les rend intrinsèquement instables. Les variables résultats (3) ont une faible influence mais une forte dépendance, leurs évolutions étant principalement

---

<sup>18</sup> Orientations stratégiques et des actions en fonction des compétences.

expliquées par les impacts d'autres variables, en particulier celles de type d'entrée et relais. Les variables exclues (4) ont une faible influence et une faible dépendance, ayant un impact limité sur le système étudié, soit parce qu'elles représentent des tendances lourdes n'affectant pas la dynamique du système, soit parce qu'elles entretiennent peu de liens avec celui-ci et suivent un développement relativement autonome. En ce qui concerne les variables du peloton (5), leur niveau d'influence et de dépendance n'est pas suffisamment caractérisé pour permettre de tirer des conclusions définitives quant à leur rôle dans le système.

**Figure 9: Les différents types de variable sur le plan d'influence et de dépendance**



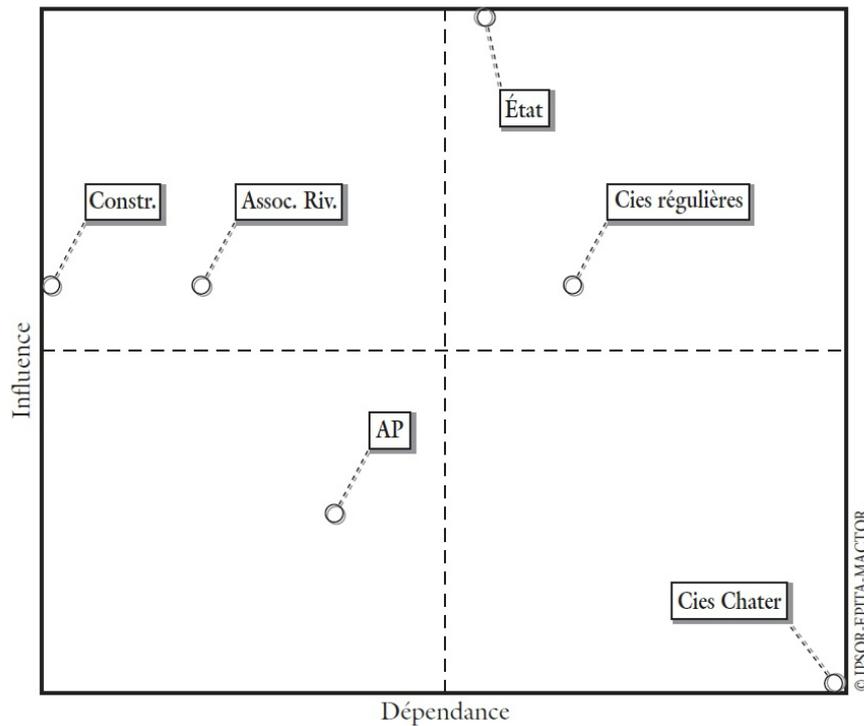
Source : Durance et Godet (2011)

Le but premier de **l'analyse structurelle** est de stimuler la réflexion au sein du groupe et d'inciter les participants à prendre en compte des aspects parfois contre-intuitifs du fonctionnement d'un système. Pour faciliter la réalisation de ces analyses, notamment les classements indirects, le logiciel Micmac, spécialement développé à cette fin, est mis à disposition gratuitement du grand public. L'analyse stratégique des interactions entre les acteurs joue un rôle crucial dans le processus de prospective (figure ci-dessous). Elle implique la résolution des conflits entre différents groupes porteurs de projets divergents, un aspect essentiel qui influence l'évolution du système dans lequel ils opèrent.

La méthode d'analyse des jeux d'acteurs, connue sous le nom de Mactor (pour « Méthode ACTeurs, Objectifs, Rapports de force »), a pour objectif d'évaluer les dynamiques de pouvoir

entre les acteurs et d'examiner leurs points de convergence et de divergence concernant divers enjeux et objectifs. L'objectif principal de l'application de cette méthode est d'assister un acteur particulier dans sa prise de décision pour élaborer sa stratégie en matière d'alliances et de résolution de conflits.

**Figure 10: Exemple de plan d'influence et de dépendance des acteurs**



Source : Godet et Durance (2011)

Dans le domaine de la prospective et de la réduction de l'incertitude, plusieurs méthodes sont à disposition. L'analyse morphologique se concentre sur l'exploration systématique des futurs possibles en étudiant toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système donné. Cette méthode est principalement utilisée pour élaborer des scénarios, mais peut aussi révéler de nouvelles opportunités en matière de prévision technologique.

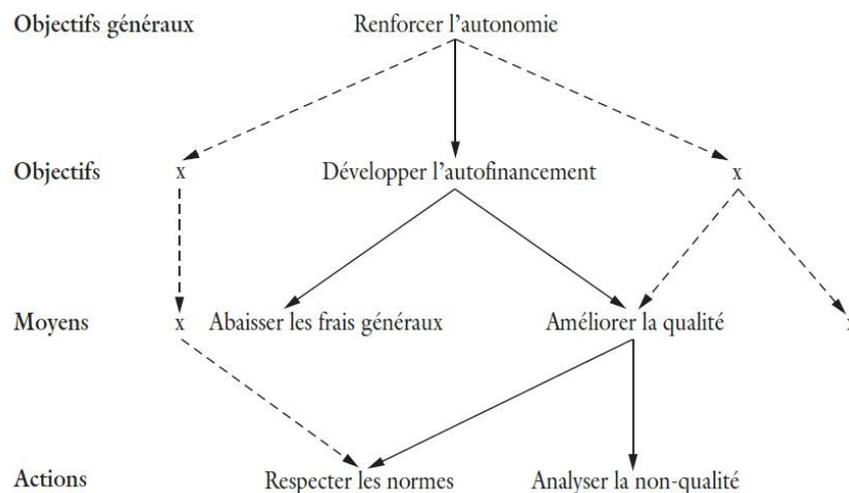
D'autres approches incluent la méthode Delphi, développée dans les années 1950 pour détecter les convergences d'opinion et établir des consensus en consultant des experts par le biais de questionnaires successifs. L'abaque de Régnier, élaborée dans les années 1970, consiste à interroger des experts et à traiter leurs réponses à l'aide d'un système de vote colorimétrique. Enfin, les méthodes d'impacts croisés probabilistes ont émergé dans les années 1960, visant à améliorer les techniques de l'enquête Delphi. Ces méthodes offrent diverses approches pour

explorer les champs des possibles et réduire l'incertitude dans le processus de PS. Ces approches offrent la possibilité d'explicitier les interactions entre les événements futurs, ce que les techniques de l'enquête Delphi ne permettent pas de faire de manière explicite. Elles visent à présenter au décideur non seulement les scénarios les plus probables, mais aussi à examiner des combinaisons d'hypothèses qui auraient pu être rejetées d'emblée. Parmi ces outils, Smic-Prob-Expert permet aux experts d'identifier les futurs les plus probables, qui serviront ensuite de base à l'élaboration des scénarios.

Dans le cadre de la PS, l'objectif central est souvent l'identification de projets cohérents, c'est-à-dire d'options stratégiques alignées à la fois avec l'identité de l'entreprise et les scénarios d'évolution les plus probables pour son environnement. Cette étape se concrétise par l'évaluation des options stratégiques.

La méthode des arbres de pertinence, initialement utilisée principalement dans les domaines de la recherche technologique et militaire, vise à faciliter la sélection d'actions élémentaires ou d'opérations pour atteindre des objectifs globaux. Elle établit des liens entre divers niveaux hiérarchiques d'une problématique, en partant du niveau le plus général jusqu'aux niveaux plus spécifiques. Elle se décompose en deux étapes distinctes : la création de l'arbre de pertinence et le suivi de son évaluation.

**Figure 11: Exemple d'arbre de pertinence sur renforcement de l'autonomie d'une organisation**



Source : Godet et Durance (2011)

D'autres méthodes d'évaluation des options stratégiques comprennent des approches telles que Multipol, qui permettent de comparer diverses actions ou solutions en utilisant plusieurs critères et politiques. L'objectif de Multipol est de simplifier le processus de prise de décision en créant une grille d'analyse adaptable pour évaluer les différentes options à la disposition du décideur. Dans l'ensemble, deux raisons majeures définissent la base solide d'une pensée systémique : la capacité d'une entreprise à créer des scénarios solides pour des avenir possibles et souhaitables (Godet, 2010), et sa capacité à servir de plate-forme d'intégration pour d'autres techniques de PS telles que l'analyse des tendances et l'analyse des impacts croisés. Plus simplement, un scénario est une description qui suppose l'intervention de plusieurs événements ou conditions clés qui auront eu lieu entre le moment de la situation d'origine et le moment où le scénario se déroule.

Avec les nouvelles approches par scénarios développées à la fin des années 1960, l'image du « futur » était déjà prise en compte. Mais les scientifiques s'attendaient à pouvoir filtrer l'option unique qui deviendrait réalité, ou, plus catégoriquement, la prédiction était considérée comme possible (Cuhls, 2003).

A ce stade, une distinction doit être faite entre les deux grands types de scénarios ; exploratoire et normatif. Les scénarios exploratoires concernent les tendances passées et présentes et conduisent à des futurs probables. Les scénarios normatifs sont construits à partir d'images alternatives du futur qui peuvent être à la fois souhaitables et redoutées, et sont conçus de manière rétro-projective.

Ainsi, les scénarios exploratoires sont dépourvus de valeurs humaines, alors que les scénarios normatifs prennent en compte l'expression des valeurs humaines. Les scénarios exploratoires et normatifs peuvent être soit très similaires, soit très contrastés, selon qu'ils prennent en considération respectivement les tendances les plus probables ou les plus extrêmes. Il existe aujourd'hui deux méthodes de scénario les plus utilisées, celle développée au « *Society of Applied Economics and Mathematics* » (SEMA) en 1974 puis ensuite au CNAM, et celles développées au Stanford Research Institute (SRI).

Les deux approches sont très similaires et les différentes étapes et fonctions ne diffèrent que légèrement (Durance et Godet, 2010). Traditionnellement, les scénarios ont été classés comme possibles, plausibles et souhaitables. Leur classement correspond généralement à leur nature ou probabilité comme tendanciel, de référence, contrasté ou anticipatif. Le scénario tendanciel,

probable ou non, correspond à une extrapolation des tendances en tous les points où un choix doit être fait. Souvent le scénario le plus probable continue à être qualifié de « *trend-based* » même s'il ne correspond pas à une extrapolation pure et simple. Dans un passé lointain, lorsque le monde évoluait à une vitesse relativement lente, le scénario le plus probable était en fait la poursuite des tendances. En regardant vers l'avenir, le scénario, le plus probable dans de nombreux cas, semble correspondre à des ruptures profondes, voire à des ruptures dans les tendances actuelles. L'extrapolation, à partir des tendances, peut conduire à une situation beaucoup plus contrastée vis-à-vis de l'avenir.

Dans ce cas, le scénario, basé sur les tendances, est également une extrapolation des tendances et non le scénario le plus probable. Pas étonnant que les mots deviennent confus dans leur utilisation. Plus précisément, le scénario le plus probable est un scénario de référence, qu'il soit tendanciel ou non (Godet, 2006). Au contraire, un scénario contrasté est l'exploration d'un thème volontairement extrême, c'est-à-dire d'une situation future déterminée à l'avance. Un scénario tendanciel correspond à une opération exploratoire sondant un développement allant dans une direction particulière pour une situation précise. A l'inverse, un scénario historique contrasté correspond à une opération d'anticipation à la fois normative et imaginative.

Dans ce cas, un scénario futur, généralement très contrasté par rapport au présent, est fixé pour que sa concrétisation s'effectue à la suite d'un compte à rebours pour atteindre ce futur. Ce faisant, le scénario de développement/évolution, qui peut conduire à cet avenir, est élaboré. Les scénarios souhaitables peuvent se trouver quelque part dans le cône des possibles mais ils ne sont pas tous nécessairement plausibles et tous les scénarios plausibles ne sont pas nécessairement souhaitables.

A titre indicatif, le tableau suivant illustre une typologie des scénarios selon la vraisemblance et la vision globale.

**Tableau 6: Typologie des scénarios selon la vraisemblance et la vision globale**

| Vraiesemblance \ Vison  | Scénarios   |                                    |
|---|---|------------------------------------|
|   | Probable  | Peu probable                       |
| Exploratoire du présent vers le futur                           | Scénario d'extrapolation de référence (tendanciel ou non) | Scénario d'extrapolation contrasté |
| Anticipative, imaginative, normative (du futur vers le présent) | Scénario d'anticipation de référence                      | Scénario d'anticipation contrasté  |

Source : (Godet & Beffa, 1991)

D'autres méthodologies ont également utilisé ces connaissances ou ont développé des « approches du futur unique » pour sélectionner l'une des options les plus prometteuses, les plus probables ou les plus souhaitables<sup>19</sup>. Toutefois, les hypothèses, qui convenaient à un scénario spécifique, doivent satisfaire cinq conditions simultanées pour être considérées comme un scénario. Ces conditions sont relatives à la pertinence, cohérence, vraisemblance, importance et la transparence (Durance et Godet, 2010). En d'autres termes, il est essentiel de poser les questions pertinentes et de mettre en lumière les véritables clés du futur, tout en évaluant la cohérence et la plausibilité des différentes combinaisons possibles. Sinon, il y a un risque de laisser dans l'ombre 80% des possibilités probables.

### **1.3. Les courants de pensées de la prospective : un contraste entre courant anglo-saxon et français**

La traduction du livre intitulé « la PS pour les entreprises et les territoires », de Michel Godet et de Philippe Durance, débute par la délicate décision de déterminer comment exprimer le concept français de « prospective » dans d'autres langues. C'était plutôt la traduction des termes suivants pour l'anglais qui posait un vrai problème. En effet, il n'y a jamais vraiment eu d'équivalent ; ni « futurology », ni « futures studies », ni « forecasting », ce dernier étant trop marqué par la modélisation économique et la prévision technologique. Sur le conseil d'Igor Ansoff qui préfaçait le livre, Godet (1987) avance que le mot de « prospective » a été remplacé dans le titre par « scenarios » pour être substitué, plus tard en 2006, par « creating futures ». La prospective d'entreprise, apparue alors comme un courant de recherche dans les années 50 avait deux racines principales. La première est l'école française de la prospective. Elle a été fondée par le philosophe Gaston Berger (Berger, Bourbon-Busset et Massé, 2008). La seconde était l'école de « prospective », basée sur les travaux d'Herman Kahn de la RAND Corporation aux États-Unis.

Cependant, ce n'est qu'en traduisant l'ouvrage de Godet en 1994 que les anglo-saxons ont élargi le titre traduit en anglais, « *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective* », en ajoutant la précision (*Future-oriented Studies*) pour garantir une meilleure compréhension du contenu. Parallèlement à cette époque et comme le souligne Miles (2010), l'unité d'Ian Miles à l'université de Manchester s'intitulait « Strategic Prospective ». Cela va sans dire que depuis c'est le courant de recherche anglo-saxon qui est dominant. Alors le concept de « *foresight* »,

---

<sup>19</sup> Comme dans la méthode Delphi.

apparu à la fin des années quatre-vingt-dix, qui s'est imposé, et qu'il fallait, cependant parler de « *strategic foresight* » pour se rapprocher du contenu de la prospective. Alors, l'utilisation du terme français « la prospective » désignait cette discipline qui s'évertue à anticiper pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Il a fallu attendre 1996 pour que Martin, dans son article devenu historique intitulé « *The starting point of foresight, as with la prospective in France, is the belief that there are many possible futures* » pour le lancement du concept de « *foresight* ».

Bien que la traduction de la « prospective » et le « *strategic foresight* » couvre un même sens, les deux termes se contrastent tant dans les conceptions que dans les principes ou les pratiques. Dans ce sens, cette traduction demeure approximative, car bien que le concept de « *strategic foresight* » incorpore l'idée de débat participatif, qui se retrouve également dans la prospective moderne ; il lui manque encore l'élément crucial de projet et de proactivité. En d'autres termes, il ne saisit pas l'idée de la création délibérée d'un plan d'actions visant à susciter des changements souhaités et à concrétiser un projet. C'est précisément pourquoi l'expression « *strategic foresight* » apparaît, dorénavant, comme plus appropriée pour se rapprocher de la « prospective » telle qu'est développée en France. Autrement dit, à l'époque, la faible influence de l'école française dans la genèse des réflexions et des pratiques de la prospective donne la voie aux travaux anglo-saxons de progresser dans les recherches afférentes à ladite discipline (Durance, 2014).

Toutefois, lorsqu'il s'agit d'un comparatif entre les approches de l'école française de prospective et celle des Etats-Unis, Durance (2014) indique que la faible influence de l'école française dans la genèse des réflexions et des pratiques d'anticipation aux Etats-Unis ouvre la voie à une première tentative de comparaison entre les approches en vigueur des deux côtés de l'Atlantique. La différence, à la suite d'une analyse de la littérature scientifique, s'accorde, tacitement, sur le fait que la notion de PS, le « *strategic foresight* », apparaît au niveau des concepts et des pratiques. Un terrain d'entente entre les deux approches s'avère difficile dans la mesure où les besoins et usages sont radicalement différents. D'un côté, les Etats-Unis se penchent sur des approches très avancées de prévision technologique, développées dans un environnement principalement militaire ; de l'autre, la France se caractérise par une attitude prospective fondée sur une critique de la décision, laissant une grande place à la liberté humaine et aux réflexions sur les finalités de l'action et les valeurs.

Les pratiques se différencient sur le terrain en fonction de ces contextes spécifiques et des débats propres à chaque pays. Par ailleurs, plusieurs oppositions ressortent d'une manière assez nette. La première concerne la signification du terme « *foresight* » en lui-même, et qui ne se rapproche de la prospective qu'à condition de préciser le terme « *strategic foresight* ». Suivant le « style américain », la dénomination du terme « *foresight* » est restreinte à l'image d'un futur donné (Durance, 2014). Dans le fameux rapport Brundtland, publié par les Nations Unies en 1987, le terme « *foresight* » est utilisé dans la version anglaise originale et traduit dans la version française par « intuition ». Cet exemple illustre parfaitement cette conception. Dans cette perspective, le terme « *foresight* » ne devrait pas être utilisé pour désigner le processus, ainsi que les outils associés, qui conduit à la définition de cette image.

Dans le « style français », la prospective, comme son supposé équivalent « *strategic foresight* », est considérée comme désignant à la fois un processus et le résultat de ce processus en termes d'action. Cette première opposition constitue une part d'explication de la seconde, qui concerne la pratique de la prospective. Considérer que le « *foresight* » est uniquement un résultat permet d'envisager le rôle du prospectiviste comme étant de fournir à des clients donnés des images de futurs donnés, sans que ces derniers accordent une quelconque importance aux moyens mis en œuvre pour les établir. Cette posture a deux conséquences importantes.

Premièrement, le processus de création de ces visions d'avenir, même s'il est transparent pour le client, est du domaine unique du « futuriste ». Le client ne participe pas à la réalisation de ce travail. Cet aspect représente certainement l'opposition la plus forte avec le « style français ». Pour la prospective, il est fondamental que les bénéficiaires de ce travail en soient eux-mêmes les producteurs. Le rôle du prospectiviste n'est pas de penser le futur à la place de son client, mais de l'accompagner, grâce à son expérience et à sa connaissance des méthodes, dans un processus d'apprentissage et de changement organisationnel qui mêle imagination et rigueur. Mais cette opposition radicale ne peut bien se comprendre qu'en regard de la seconde conséquence.

Deuxièmement, le fait de considérer le « *foresight* » simplement comme un résultat, cela n'implique aucune relation directe avec la prise de décision et la préparation de l'action : le client reçoit simplement ces visions qui vont lui permettre de modifier son état de conscience pour une situation donnée. Le « style américain » avance la notion de « *strategic foresight* », non pas pour un rapport quelconque avec l'élaboration de la stratégie, mais plutôt pour mettre l'accent sur l'horizon de travail du client qui est simplement supérieur à celui de la planification

opérationnelle. En le contrastant avec le « style américain », le « style français » associe la prospective de manière directe avec la stratégie de l'entreprise pour que ladite organisation applique cette stratégie et œuvre à une possible concrétisation de la prospective.

A côté de ces oppositions, les deux « styles » partagent deux grands principes, qui sont réellement constitutifs de la prospective et du « *strategic foresight* »: la volonté humaine est capable d'influencer l'avenir de manière à favoriser ce qui est désirable et cette capacité fonde une obligation morale de réfléchir pour l'avenir et à ses trajectoires possibles. Ils partagent également un des objectifs de la prospective de faire prendre conscience aux acteurs des hypothèses implicites qui fondent leurs décisions pour les remettre en question et éventuellement les modifier. Ils partagent, enfin, les grandes lignes de la méthode prospective en tant qu'une description du système étudié, identification des variables clés et des acteurs, formalisation des tendances, description d'avenirs possibles, choix d'un avenir désirable, ainsi que de nombreuses techniques et d'analyses d'impacts croisés, analyse morphologique, scénarios, etc. La littérature internationale converge vers une compréhension commune de la notion de PS, également connue sous le nom de « *strategic foresight* », en termes de concepts et de pratiques. Cependant, il est important de noter que cette convergence cache des origines et des approches différentes entre les États-Unis et la France, les deux principaux foyers de méthodes d'anticipation depuis la Seconde Guerre mondiale.

Aux États-Unis, la perspective de la prévision technologique a été développée, principalement dans un contexte militaire, en mettant l'accent sur l'image d'un futur donné. Cela se reflète dans la signification restreinte du terme « *foresight* » dans le « style américain », où il est principalement associé à une vision statique du futur. Par exemple, le rapport Brundtland de 1987, publié par les Nations Unies, traduit le terme « *foresight* » en français par « intuition », illustrant cette conception. En revanche, en France, la prospective, tout comme son homologue « *strategic foresight* » est considérée comme à la fois un processus et le résultat de ce processus en termes d'action. En d'autres termes, la prospective française englobe à la fois la vision du futur et les moyens mis en œuvre pour la façonner.

Dans cette perspective, le rôle du prospectiviste est d'accompagner les clients dans un processus d'apprentissage et de changement organisationnel, mêlant imagination et rigueur. Ces différences de conception ont des répercussions sur la pratique de la prospective. Dans le « style américain », le prospectiviste fournit des visions du futur aux clients sans que ces derniers participent activement à leur élaboration. En revanche, dans la « style français », les

bénéficiaires sont également les producteurs de ces visions d'avenir, et la prospective est intrinsèquement liée à l'action.

Une autre distinction réside dans la relation entre le « *foresight* » ou la prospective et la prise de décision. Dans le « style américain », le « *foresight* » n'a pas nécessairement de lien direct avec la prise de décision, tandis que dans le « style français », la prospective est considérée comme stratégique, car elle est destinée à influencer directement l'action (Durance, 2014). Malgré ces différences, les deux approches partagent un certain nombre de principes et de méthodes, notamment la conviction que la volonté humaine peut influencer positivement l'avenir et qu'il existe une obligation morale de réfléchir à l'avenir. Ils partagent également des objectifs tels que la remise en question des hypothèses sous-jacentes aux décisions et l'utilisation de méthodes et d'outils communs tels que les scénarios.

En fin de compte, la prospective et le « *Strategic foresight* » restent des domaines contrastés, mais ces différences contribuent à enrichir notre compréhension de la manière dont nous abordons les changements futurs et les décisions qui les sous-tendent. Bien que les conceptions puissent varier, la question fondamentale de la maîtrise ou de la soumission aux changements reste universelle et continue de diviser et d'unir les individus. Finalement, et malgré les différences apparentes, les deux approches sont moins éloignées qu'il y a soixante ans, lorsque les conceptions initiales divergeaient davantage.

#### **1.4. La crise de la planification stratégique (tendance lourde)**

Le climat intellectuel de la France des années 1950 qui conditionnait la prospective de Berger était à la fois optimiste et pessimiste. Malgré les avancées technologiques et une croissance économique sans précédent, le souvenir récent des atrocités de la guerre ainsi que le spectre des armes nucléaires ont refroidi une grande partie de l'enthousiasme pour la technologie en France. Pour nombre d'intellectuels français des années 1950, la science et la technologie posaient autant de problèmes qu'elles étaient censées en résoudre. Pour autant, le rythme du changement technologique s'accélérait. En d'autres termes, les situations, dans lesquelles l'humanité se trouvaient, était toujours nouvelles et les conséquences d'une décision prise dans le présent se produiront finalement dans un monde totalement différent de celui dans lequel la décision initiale a été prise.

Pour Berger, les méthodes classiques de stratégie et de prise de décision, qui reposaient principalement sur l'extrapolation et les expériences passées, étaient inefficaces. Malgré sa conviction quant à la valeur de considérer l'avenir, Berger n'a jamais minimisé la valeur de l'Histoire dans la prise de décision. En effet, l'Histoire et la prospective ont beaucoup en commun, car toutes deux traitent de faits potentiels. Le passé sert à démontrer ce qui ne change pas, ainsi qu'à identifier les tendances dominantes qui sont utiles pour formuler des hypothèses et des lignes directrices. C'est dans cet esprit que Godet (1991) avance qu'en Europe, le plan a été surtout victime de ses succès antérieurs. Le passé est insuffisant pour des modèles dont la simple application pourrait être appliquée au détriment d'une analyse réfléchie. Et l'adaptation face à l'incertitude s'accommode mal d'objectifs sacro-saints et par conséquent rigides et de procédures devenues lourdes, bureaucratiques et paperassières (Godet, 1991). Alors, l'attitude rétrospective n'est tout simplement plus adaptée à la résolution de problèmes contemporains. Essayer d'anticiper le futur à partir d'événements passés, même sous sa forme la plus scientifiquement extrapolée, revient à supposer que les phénomènes étudiés resteront statiques.

Effectivement, la crise de la planification stratégique est interprétée à travers le prisme du rationalisme. Cette approche valorise les valeurs objectives (logique, étude, computation, anticipation) et se base sur des instruments d'analyse économique et stratégique ainsi que de recherche opérationnelle. Leur succès, leur utilisation excessive et également les tendances éphémères ont conduit à un déclin, en particulier aux États-Unis (Godet, 1991). Il n'est pas alors judicieux, de tout simplement, faire de telles suppositions dans un monde qui change si rapidement. Gaston Berger a développé sa philosophie en tenant compte des décisions de politique publique. Il a observé que les autorités françaises faisaient souvent passer les moyens avant les fins. Cependant, la situation inverse est en fait requise. En d'autres termes, les agents publics doivent d'abord déterminer les fins, puis articuler les moyens correspondants. Berger a observé qu'en pratique, la distinction entre les fins et les moyens n'est pas aussi bien définie. La volonté humaine, la connaissance et la capacité coexistent dans une sorte de clair-obscur vacillant et qui faisait dérouter le décideur.

Les décideurs stratégiques se résignent, souvent, aux moyens dont ils disposent à un moment donné, en réduisant leur logique décisionnelle au moindre mal. Selon Berger, les décideurs peuvent très bien renoncer à chercher une meilleure solution parce qu'ils peuvent croire, à tort, que leur vision est irréalisable, et cela parce que les moyens d'atteindre leurs objectifs n'ont pas encore été envisagés. Pour Berger, l'étude des diverses situations faisait en sorte de songer aux

contextes suivant lesquelles l'humanité pourrait se trouver à l'avenir. En cela, ces études estiment, en fonction de cela, les valeurs et les aspirations humaines dans le futur. Ainsi, la mission de prospective serait assurée par des spécialistes de divers domaines capables d'indiquer la manière dont l'avenir pourrait évoluer. L'un des moyens d'atteindre ces objectifs était de réunir ceux qui pouvaient déterminer le souhaitable et ceux qui pouvaient déterminer le possible. Articuler les caractéristiques des mondes futurs possibles ne peut servir qu'à clarifier le jugement avant une décision efficace.

Les précurseurs du mouvement rationaliste, tels qu'Igor Ansoff, ont toujours favorisé la navigation à vue, bien qu'ils aient délaissé la notion de planification au profit de celle de management stratégique. Leur vision basée sur les forces et les faiblesses internes des organisations ainsi que sur les menaces et opportunités découlant de l'environnement demeure pertinente. Ce n'est qu'à partir des années 80 que le mouvement rationaliste a été revitalisé grâce aux contributions de Michael Porter (1980 et 1985). De cette perspective, il ressort une analyse plus affinée des éléments essentiels à la réussite dans différents domaines d'activité stratégique (DAS) des entreprises (Godet, 1991).

### **1.5. Stratégie et prospective : une intersection de chemin**

En 1997, le concept et la pratique n'étaient pas aussi complets qu'aujourd'hui. Mais certains auteurs comme Slaughter (Rohrbeck et al. 2015) ont commencé à parler de la prospective stratégique. À l'époque, elle était déjà conceptualisée comme une capacité organisationnelle, un composant que l'on retrouve encore dans des définitions plus récentes. Slaughter (1997) définit la prospective stratégique comme : « *la capacité à créer et à maintenir une vision prospective de haute qualité, cohérente et fonctionnelle, et à utiliser les connaissances acquises de manière utile pour l'organisation ; par exemple : détecter les conditions défavorables, orienter les politiques, façonner la stratégie et explorer de nouveaux marchés, produits et services.* » (Rohrbeck et al. 2015 : 5). Sept ans plus tard, la conceptualisation de cette capacité est toujours d'actualité, puisque Tsoukas et Sheperd (2004) définissent la prospective comme la capacité à voir à travers les apparences confuses, à repérer les évolutions avant qu'elles ne deviennent des tendances, à percevoir les schémas avant qu'ils n'émergent pleinement, et à comprendre les caractéristiques pertinentes des courants sociaux susceptibles de façonner l'orientation des événements futurs. La capacité et le repérage des évolutions nécessitent des connaissances qui conduisent vers le soutien des schémas évolutifs et de posséder une vision plus claire des orientations futures.

Dans contexte, les connaissances acquises deviennent des évolutions, des schémas. Mais il est également possible de déceler une définition plus précise concernant l'objectif de la pratique. Alors que Slaughter (1997) défendait la nécessité de l'utiliser de manière utile pour l'organisation en donnant des exemples, Tsoukas et Shepherd (2004) préfèrent mettre en avant la nécessité de comprendre les caractéristiques importantes capables de façonner l'avenir. La même année, les deux auteurs collaborent à nouveau sur un article où ils définissent la prospective organisationnelle comme la capacité organisationnelle à lire l'environnement - observer, percevoir - repérer les différences subtiles. Ils soulignent également le fait que la perception des évolutions passées et présentes est extrêmement pertinente pour développer cette capacité.

Par ailleurs, ils introduisent une notion très importante concernant l'objectif de ce processus, à savoir - être mieux préparé à faire face à tout ce qui peut arriver - plutôt que de faire des prédictions précises sur l'avenir. Cette littérature met en évidence une différence et une notion importantes au sein du concept élaboré par Rohrbeck et al. (2015). Cependant, certains auteurs continuent de défendre l'anticipation de l'avenir comme objectif principal. En tant qu'activité collective, la prospective a évolué au fil des années, passant d'un domaine axé uniquement sur l'anticipation à un domaine orienté vers la prise de décision et l'action (Godet et Durance, 2011). Dans ce contexte, son objectif est essentiellement de parvenir à une meilleure intégration entre la prospective et la stratégie (Lesourne et Stoffaës, 2001) en préparant les esprits au changement.

En 2010, Battistella et De Toni (2011) définissent la prospective de l'entreprise comme un ensemble de méthodes, de processus, d'acteurs et de formes organisationnelles qui permettent de rechercher et d'anticiper l'avenir (De Toni et al. 2020). Dans ce sens, il est tout à fait pensable d'estimer la manière dont les chercheurs délimitent la PS varie considérablement (Paliokaitè, Paçesa & Sarpong, 2014). La PS est devenue un domaine d'étude et un domaine de pratique après la Seconde Guerre mondiale, initialement dans les secteurs industriel et militaire. Depuis la fin des années 1990, les prévisions gouvernementales suscitent un intérêt croissant dans de nombreux pays, en particulier en ce qui concerne les questions de sécurité au sens le plus large<sup>20</sup>, mais également dans le domaine du développement international.

En 2010, la revue « *Technological Forecasting and Social Change* » a consacré un numéro spécial à la PS. Pour introduire le concept de PS, Coates, Durance et Godet (2010) utilisent le

---

<sup>20</sup> Y compris la sécurité des ressources, de l'environnement, de l'économie et de cyber sécurité.

concept français « la prospective » comme point de départ : « la prospective est comprise par un « *foresight* » lorsque l'adjectif stratégique en anglais, *i.e.* « *Strategic Foresight* » est ajouté. La raison d'examiner l'approche française de la prospective consiste à mettre l'accent sur la prise de décision humaine, les conséquences de l'action des états futurs et la participation du décideur à l'ensemble du processus de prospective. Dans cette perspective, la PS a un lien clair avec la gestion stratégique et doit être « *comprise comme les processus qui aident les décideurs à tracer le futur plan d'action des entreprises* » (Vecchiato, 2012).

Toutefois, la définition de la PS, avancée par Iden, Methlie et Christensen (2017), implique de comprendre l'avenir et d'appliquer des idées dirigées vers l'avenir aux activités stratégiques et à la prise de décision d'une organisation. Donc, si l'on considère la PS comme l'utilisation de la prospective en lien avec la formulation de la stratégie des organisations, il est alors approprié de questionner la nature de la prospective et ses liens avec ladite stratégie. Le développement et la mise en œuvre de la stratégie dans les organisations sont mieux compris comme une série de trois étapes interdépendantes (Conway, 2006): la réflexion stratégique ; la prise de décision stratégique et la mise en œuvre stratégique. La réflexion stratégique se concentre sur les options futures disponibles pour une organisation, avant que la décision ne soit prise sur les alternatives à poursuivre. Des mesures sont ensuite prises pour mettre en œuvre les alternatives choisies.

Dans ce sens, la prospective est une capacité de réflexion stratégique, de sorte que l'utilisation de méthodologies de prospective se produise à cette première étape du processus de développement de la stratégie - c'est-à-dire que l'utilisation de méthodologies de prospective cherche à élargir la perception de l'éventail des options stratégiques disponibles pour une organisation. Pour que les organisations réfléchissent régulièrement à l'avenir dans leur processus stratégique, des processus manifestes doivent être mis en place pour faire émerger des réflexions individuelles sur l'avenir, puis de permettre une réflexion collective sur ces points de vue. Alors une réflexion passe de l'implicite à l'explicite, de l'individuel au collectif et de l'inconscient au conscient, avant qu'une organisation puisse commencer à réfléchir systématiquement à son avenir et à utiliser les connaissances qui en découlent dans le développement de sa stratégie organisationnelle.

Ce n'est que lorsqu'une telle compréhension est présente que des méthodologies et des approches futures explicites peuvent être introduites dans les processus stratégiques. Plusieurs raisons, pour lesquelles la PS devrait attirer les chercheurs, existent.

Premièrement, la prospective et les méthodes de prospective sont des domaines bien connus et appliqués depuis longtemps dans la pratique. La PS en tant que concept, par ailleurs, est en revanche nouvelle et met l'accent sur l'intégration de ces techniques prospectives dans la prise de décision stratégique (Iden, Methlie et Christensen, 2017). La PS donne un aperçu de l'environnement opérationnel des organisations en matière de défis et d'opportunités et d'identification des innovations et ouvre de nouvelles perspectives dans un espace concurrentiel.

Deuxièmement, la PS doit être ancrée dans la gestion stratégique - un domaine multidisciplinaire qui devrait attirer des chercheurs de domaines tels que la gestion, l'économie, les organisations, la sociologie et la psychologie. Troisièmement, bien que la recherche sur la PS soit encore limitée (Jissink, Huizingh et Rohrbeck, 2014), il existe un intérêt croissant dans ladite discipline. La littérature existante est, néanmoins, fragmentée et mal intégrée et le champ académique, à cet égard, est faiblement organisé (Rohrbeck, Battistella et Huizingh, 2015).

A travers l'analyse des pratiques qui se réfèrent à la prospective, il s'agit de préciser en quoi la prospective est ou n'est pas stratégique, c'est-à-dire aide à la définition de stratégies, ou, si tel n'est pas le cas, de nous demander si le caractère stratégique de la prospective ne se situe pas en dehors de cette fonction d'aide à la décision. La PS est une manière organisée et systématique de regarder au-delà des attentes pour affronter l'incertitude et la complexité. Au lieu de tenter de fournir des solutions aux défis actuels, la PS encourage les décideurs à explorer la nature probable des défis futurs.

Il s'en suit qu'il s'avère essentiel d'assurer une planification stratégique efficace dans des environnements instables et en évolution rapide pour dépasser les approches rituelles en rapport avec le contexte de résolution de problèmes (United Nations, 2021). Lorsque la PS est intégrée à la planification stratégique<sup>21</sup>, elle est supposée être transformatrice. En cela, les organisations favorisent l'adoption d'une approche systémique et holistique qui part de l'hypothèse suivant laquelle les dirigeants, décideurs finaux, continueront d'interagir les uns avec les autres tant qu'ils estiment que les défis futurs sont pluriels.

En effet, la PS est un élément clé de la gérance des systèmes organisationnels coopératifs. En s'engageant et en envisageant des futurs potentiels, les organisations et les institutions sont

---

<sup>21</sup> Tout en s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives.

habilités à façonner ces futurs tout en renforçant la résilience<sup>22</sup> et l’adaptabilité aux chocs externes.

Selon le rapport des Nations Unies en 2021, les risques de ne pas inclure un espace explicite pour la prospective dans un processus de planification stratégique ou d’élaboration de politiques sont relatifs, en premier lieu, à l’exclusion des facteurs contingents et externes à l’entreprise. Autrement dit les organisations se centrent intensément sur les caractéristiques organisationnelles internes et négligent les changements environnementaux externes, qui sont importants mais plus difficiles à contrôler ou à prévoir.

En second lieu, ces risques peuvent être relatifs à une convergence prématurée. Plus précisément, les décideurs, en interne, s’accordent rapidement sur la forme de l’avenir (et la réponse appropriée) en raison de la dynamique de groupe, qui peut être le résultat de points de vue similaires. Dans un troisième lieu, les risques afférents à la prospective dans le processus de planification stratégique se comprennent par les biais vers le prévisible.

Autrement dit, cela revient au fait de ne pas planifier l’avenir en raison de l’incertitude présente ; ou décider que le futur sera semblable au présent.

En rapport avec le rapprochement entre la PS et la prospective, le tableau suivant illustre les caractéristiques de chacune, notamment en fonction des de ses attitudes et objectifs, de sa butée innovatrice, de ses méthodes de prévision, de la place des scénarios respectifs, et du résultat final et du rôle du futuriste/prospectiviste.

**Tableau 7: Strategic Foresight vs. La prospective: quelles différences?**

|                             | <i>Strategic foresight</i>  | La prospective   |
|-----------------------------|---|--|
| Attitudes et objectifs      | Plutôt centrée sur la prédiction et l’anticipation.                     | Plutôt centrée sur la proactivité et la construction de l’avenir.                              |
| Facteur clé de l’innovation | Essentiellement la technique et la R&D ( <i>technology foresight</i> ). | Le changement technique est important, mais pas l’essentiel : 80% de l’innovation est low-tech |

<sup>22</sup> La résilience fait référence à la capacité d’un système, d’une organisation ou d’un individu à résister et à se rétablir face à des événements perturbateurs, des chocs ou des adversités. Il s’agit de la capacité à s’adapter, rebondir et maintenir son fonctionnement et ses performances face aux défis ou aux perturbations. La résilience est souvent associée à la capacité à absorber et atténuer l’impact des perturbations, à tirer des enseignements des expériences et à développer des capacités d’adaptation pour mieux faire face aux incertitudes futures. Elle englobe la capacité à anticiper, se préparer, réagir et se rétablir face à différents types de chocs, tels que les catastrophes naturelles, les crises économiques, les défaillances technologiques ou les crises sociales. La résilience ne consiste pas seulement à revenir à un état antérieur, mais aussi à s’adapter et se transformer pour devenir plus fort et mieux préparé aux défis futurs.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | (sociale, politique, managériale, etc.   |
| Méthodes de prévision                              | Grande influence de la RAND Corporation pour des approches rationnelles (analyse de systèmes, Delphi) et de Herman Kahn (scénarios).   | Les mêmes influences + sources philosophiques et historiques. Méthodes de jeux d'acteurs et de projets.  |
| Place des scénarios                                | Centrale et portant sur un nombre limité de variables (GBN). Souvent décalés (« out-of-the-box »). Utile aussi pour le <i>storytelling</i> , le consensus et la communication.   | Centrale avec aussi des pensées à contre-courant et non conventionnelles, mais avec plus de variables prises en compte. Des méthodes plus rigoureuses, comme l'analyse morphologique, mais dont le succès conduit à des abus. Succès questionnable parce que la construction de scénario n'est pas une fin en soi. On produit trop de scénarios et pas assez de projets.   |
| Résultat final et rôle du futuriste/prospectiviste | Rapports remis aux clients, qui donnent des connaissances et des visions partagées. Ces visions sont principalement produites par le futurologue en tant qu'expert dans le domaine. Le Futuring est utilisé comme processus d'appropriation. | La remise de rapports aux clients est moins importante que le processus d'implication des clients comme producteurs de réflexion. Le but du processus est l'appropriation par les utilisateurs finals. Le prospectiviste est un coach qui facilite la production collective de connaissance. Son expertise n'est pas nécessairement dans le domaine. Il apporte des méthodes rigoureuses et participatives pour la réflexion collective. |

Source : Durance (2014, pp. 36-37)

En liant les méthodes de prospective à la prise de décision stratégique, pour Iden et al. (2017), une théorie de la PS utilise comme points de référence les principales écoles ou perspectives de la gestion stratégique, de l'économie organisationnelle, des sciences de la décision, de la psychologie ou bien de la sociologie.

Certaines contributions abordent des aspects de la gestion stratégique, par exemple, l'incertitude environnementale et ses implications pour la prise de décision, mais il est difficile de trouver une précision théorique dans les formulations conceptuelles et la formulation de cadres conceptuels. Les concepts sont utilisés dans des structures ad hoc sans propositions explicites. Chaque contribution est intéressante en soi, mais il est difficile de voir comment ils

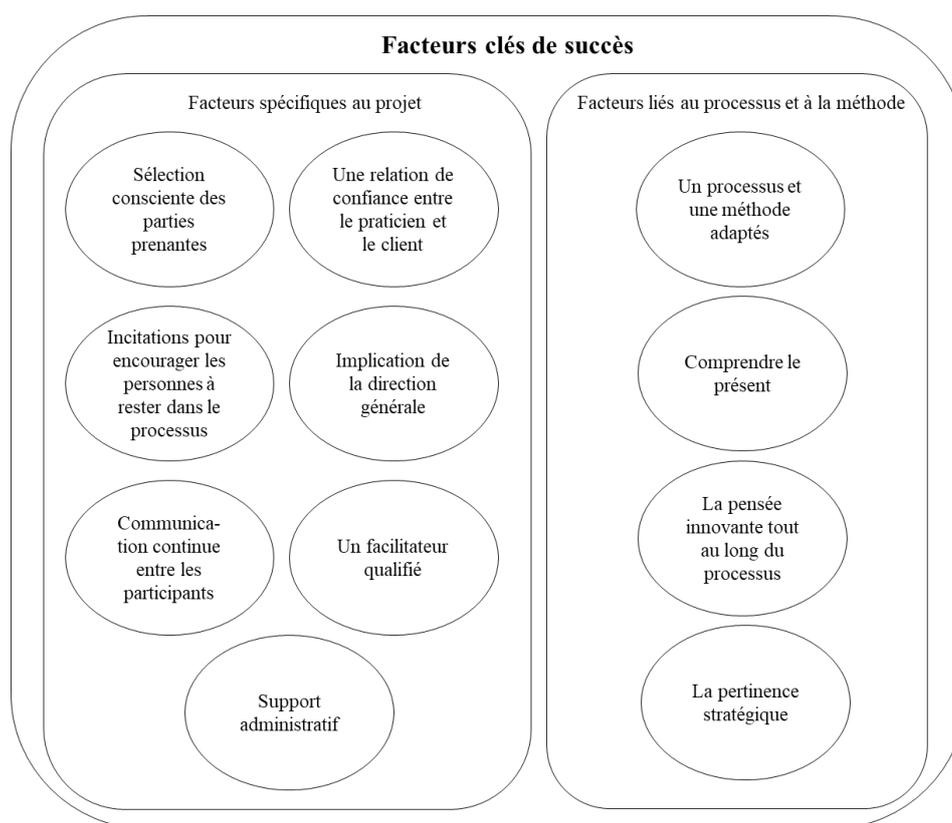
peuvent collectivement faire avancer le domaine de la PS en tant que partie intégrante du domaine de recherche de la gestion stratégique.

C'est à ce titre qu'à travers leur revue de littérature, qu'Iden et al. (2017) ont examiné de manière systématique les articles de recherche sur la PS dans un contexte organisationnel. Bien qu'il y ait peu de preuves empiriques sur la manière de réussir avec un programme de PS, les mêmes auteurs ont identifié de nombreux facteurs de réussite potentiels, c'est-à-dire des facteurs qui doivent être pris en compte et gérés correctement pour atteindre le succès.

Ainsi, Iden et al. (2017) ont regroupé les facteurs identifiés en deux catégories : les facteurs spécifiques au projet, et les facteurs liés au processus et à la méthode (cf. Fig. 5). Ce modèle de succès fournit, a priori, aux praticiens des conseils constructifs sur la manière de réussir avec un programme de PS. Par exemple, lors de la planification et de la réalisation d'un programme de PS, les praticiens devraient prêter attention à des facteurs tels que l'implication de la direction, des incitations pour encourager les personnes à participer au processus, une communication continue entre les participants, un facilitateur qualifié, ainsi qu'un processus et une méthode adaptés.

Iden et al. (2017) avancent qu'il n'existe pas d'approche universelle de la prospective stratégique : les résultats de nombreux articles publiés dans ce domaine peuvent fournir une valeur substantielle aux praticiens impliqués dans l'organisation et la réalisation de processus de PS.

**Figure 12: Modèle de réussite a priori pour la PS**



Source : Iden et al. (2017)

En se basant sur le modèle d'Iden et al. (2017), deux cadrans contextualisent les fondements préalables à la réussite du projet et de la prospective y afférente. Le premier illustre les facteurs spécifiques au projet. Dans ce cadre, l'entreprise doit œuvrer à assurer les requis tant internes qu'externe au dit projet. D'une perspective externe, l'entreprise doit sélectionner minutieusement ses parties prenantes et cela en tant compte de leurs caractéristiques et de leurs contributions au projet. Il s'en suit que les clients et leurs réflexions à cet égard donneront aussi leur valeur ajoutée.

D'une perspective interne, l'entreprise doit communiquer régulièrement entre les participants au sujet de la prospective. Cela dit qu'un support administratif doit être régulier, et une implication continue de la direction générale doit demeurer en vue d'inciter et d'encourager les personnes à rester dans le processus. En se positionnant par rapport à ces deux perspectives, les facteurs liés au projet doivent évoluer conjointement avec les facteurs liés à la méthode afférente au processus de la prospective (cadrans 2).

En somme, on peut relever quelques traces de cet héritage évolutif dans le travail de Rohrbeck, Battistella et Huizingh (2015). Leur définition apparaît comme étant l'une des plus complètes et exhaustives : « *La prospective d'entreprise consiste à identifier, observer et interpréter les facteurs qui induisent le changement, à déterminer les implications spécifiques à l'organisation et à déclencher les réponses organisationnelles appropriées* ». L'évolution de l'objectif de la pratique de la prospective d'entreprise est également notable. Se préparer à tout ce qui peut arriver devient jeter les bases d'un avantage concurrentiel futur. En mettant en œuvre des pratiques de prospective d'entreprise, on prend conscience du niveau d'un certain avantage par rapport à d'autres concurrents qui ne les mettent peut-être pas en place.

### **1.6. Les modèles de maturité en prospective**

La prospective d'entreprise est l'ensemble des pratiques qui permettent aux entreprises d'acquérir une position supérieure sur les marchés futurs en identifiant, en interprétant et en agissant en comprenant les facteurs qui influencent le changement de l'industrie et du marché (Rohrbeck et al. 2018). Malgré la longue tradition d'application des pratiques de prospective d'entreprise, les preuves de leur impact sur la performance des entreprises sont rares (Rohrbeck et Kum, 2018). La principale raison de la rareté de preuves concluantes sur l'impact de la prospective d'entreprise est la difficulté associée à sa mesure. La littérature, qui porte sur la discipline de la prospective, propose aussi une approche pour remédier à l'absence d'un système de mesure pour la discipline des futurs / de la prospective. Le système de mesure offre une approche développementale pour les pratiques de prospective.

Le Modèle de Maturité de la Prospective (MMP) (FMM « *Foresight Maturity Model* ») définit les meilleures pratiques pour le domaine de la prospective et mesure la compétence de ces pratiques. Il est destiné à soutenir les praticiens ainsi que les consommateurs de services de prospective. Cependant avant d'élaborer le MMP, l'historique de l'émergence de ce modèle semble utile. En 1986, le Département de la Défense des États-Unis, en collaboration avec l'Université Carnegie Mellon, a développé le Modèle de Maturité des Capacités (MMC) (CMM « *Capability Maturity Mode* ») (Université Carnegie Mellon, 1994). Le MMC a été conçu par Watts Humphrey et s'est basé sur le travail antérieur de Phil Crosby. L'objectif était de créer une évaluation des sous-traitants de logiciels basée sur des critères définis plutôt que sur les méthodes ad hoc et informelles du passé. La nouvelle et novatrice approche de mesure évaluait les pratiques et non les résultats. L'idée sous-jacente était que si les développeurs utilisaient des pratiques reconnues comme étant les « meilleures pratiques » dans leur domaine, la probabilité

que le système ou le produit résultant serait plus élevée, réduisant, ainsi, le risque lié à l'investissement dans le programme dans son ensemble.

Le MMC permettait aux consommateurs d'évaluer les sous-traitants avant le début d'un projet et de continuer à les évaluer tout au long de sa progression. Avec le temps, l'approche du modèle de maturité est devenue largement adoptée. En fait, Lee Copeland décrit 34 utilisations différentes du modèle de maturité dans son ouvrage « *The Maturity Maturity Model : Guidelines for Improving the Maturity Process* ». Celles-ci vont des divers aspects du logiciel à la capacité des personnes, à l'e-gouvernement, à l'utilisabilité, à la compétence en matière de changement et à la gestion de l'apprentissage.

Le MMC fait partie d'une classe de modèles connus sous le nom de modèles de développement. Tout comme Spiral Dynamics ou d'autres modèles organiques, l'idée sous-jacente du modèle est que le changement et l'amélioration doivent mûrir. L'objectif du modèle est de guider l'amélioration des processus à travers différentes étapes ou niveaux. Le modèle de MMC se compose de stades définis et de leurs indicateurs. Les termes peuvent varier d'une instance à l'autre de ces modèles. Pour définir le contexte de la prospective, les définitions suivantes ont été utilisées: Les **disciplines** sont des ensembles d'activités généralement importants et relativement indépendants qu'un praticien reconnaîtrait et utiliserait. Ainsi, les disciplines représentent essentiellement la taxonomie des principales activités dans un domaine.

Les **pratiques** sont les activités concrètes et spécifiques d'une discipline. Les pratiques définissent ce qui doit être fait pour exécuter une discipline. Une bonne pratique représente « quoi » doit être fait, mais non pas « comment » cela doit être fait, car les méthodologies pour mettre en œuvre une pratique peuvent varier en fonction du sujet et de l'environnement. Les **niveaux de maturité** ou les stades sont les différents niveaux auxquels la pratique est exécutée. Les **indicateurs de maturité** sont les indicateurs observables qui mesurent à quel niveau de maturité une pratique est mise en œuvre. Ce sont des « instantanés » de la pratique à ce niveau et ne sont pas censés être entièrement exhaustifs.

Cependant, lors de la mesure de l'impact de la prospective d'entreprise sur la performance de l'entreprise, il est également nécessaire de prendre en compte et d'évaluer cette prospective en fonction de son niveau de nécessité (Rohrbeck et al. 2018). Dans des environnements plus incertains, la conception de la prospective demeure d'une importance cruciale. En d'autres termes, la recherche dépasse la mesure des niveaux absolus de prospective d'entreprise pour

évaluer leur présence en tant que satisfaction des besoins. En se basant sur les stades et de les indicateurs du MMC, la compréhension du FMM commence par l'application de la structure générale et des définitions du MMC à la pratique de la prospective. Ci-dessous se trouvent les éléments constitutifs du modèle de maturité dans le modèle MMP. Le MMP se réfère aux six disciplines suivantes pour définir les meilleures pratiques dans le domaine de la prospective :

**Le leadership** contribue à aider les organisations à traduire la prospective en action de manière continue. Ainsi la préparation future s'avère être un facteur influençant de manière significative la performance à moyen terme des entreprises, et une telle préparation peut être obtenue grâce à l'application systématique d'activités de préparation future, en particulier la perception, la prospection et l'exploration, dans le cadre de la fonction de leadership stratégique (Rohrbeck et al. 2018). **Le cadrage** aide l'organisation à identifier et résoudre les problèmes appropriés. **L'analyse de l'environnement** contribue à la compréhension des organisations de ce qui se passe dans leur environnement immédiat et dans le monde en général. **La prévision** aide les organisations à envisager un éventail de possibilités futures. **La vision** éclaire les organisations sur leurs choix décisionnels quant à leur devenir futur. **La planification** aide les personnes à élaborer des plans, à développer des compétences et des processus qui soutiennent la vision de l'organisation. Ces disciplines sont basées sur le cadre décrit dans « *Thinking about the Future* », coédité par les futuristes Andy Hines et le Dr. Peter Bishop (Hines, 2006). L'ouvrage identifie, aussi, les six domaines de pratique qui définissent le domaine de la prospective : le cadrage, l'analyse de l'environnement, la prévision, la vision, la planification et l'action. Hines (2006) a choisi d'élargir le domaine de l'action et a créé le leadership comme sixième discipline pour le FMM. Ces pratiques sont issues des recherches et de l'expérience de Tom Conger, le fondateur de « Social Technologies » en 1999. Social Technologies a apporté son soutien aux travaux précédents et a contribué à l'état actuel du FMM tout en faisant progresser les cinq niveaux<sup>23</sup> du modèle de maturité :

**Niveau 1 : Ad hoc.** L'organisation n'est pas du tout consciente des processus ou l'est seulement marginalement, et la plupart du travail est effectué sans planification ni expertise. Il s'agit de l'état initial de toute pratique.

---

<sup>23</sup> Ces niveaux sont évolutifs et cumulatifs. En d'autres termes, les organisations ne peuvent atteindre des niveaux plus élevés qu'après avoir maîtrisé et passé par les niveaux inférieurs. Comme pour tout processus de développement, il n'y a pas de raccourci. Si une organisation fonctionne au niveau Ad hoc, elle doit mûrir grâce à l'expérience et à l'orientation pour progresser du niveau Conscient vers le niveau Capable.

**Niveau 2 : Conscient.** L'organisation est consciente de l'existence de meilleures pratiques dans le domaine et apprend à partir d'apports externes et d'expériences passées.

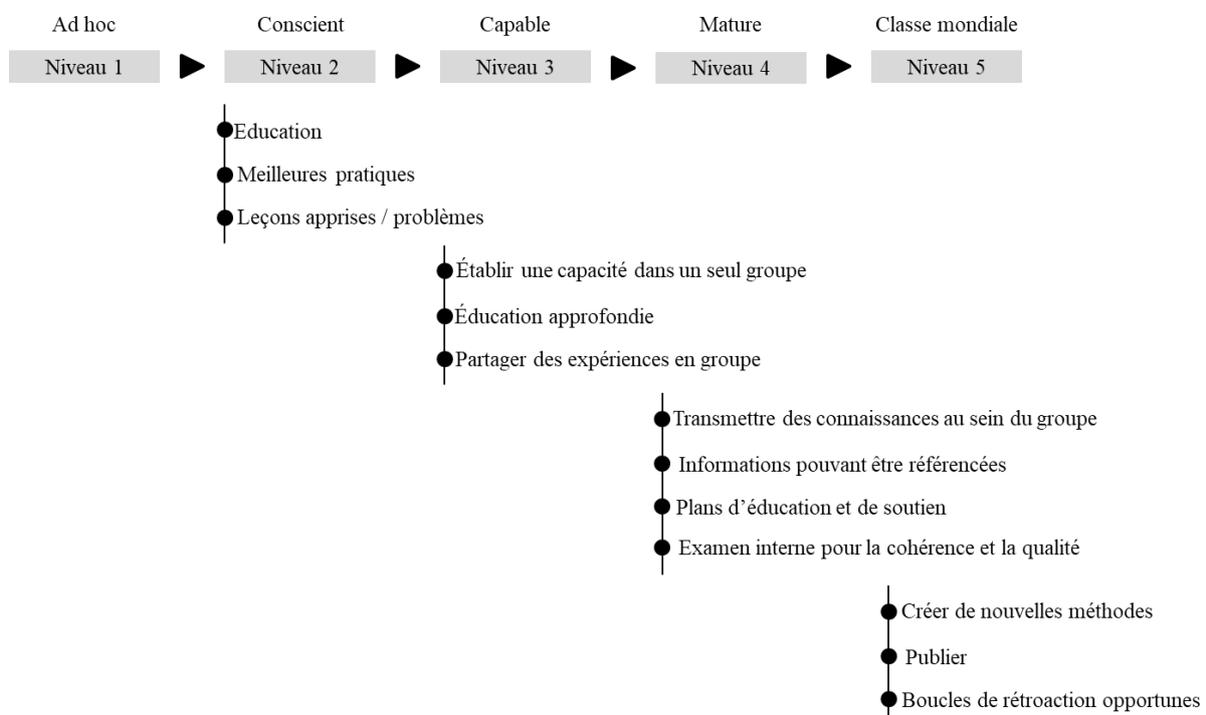
**Niveau 3 : Capable.** L'organisation a atteint un niveau où elle dispose d'une approche cohérente pour une pratique, utilisée à travers l'ensemble de l'organisation, qui offre un niveau acceptable de performance et de retour sur investissement.

**Niveau 4 : Mature.** L'organisation a investi des ressources supplémentaires pour développer une expertise et des processus avancés pour une pratique.

**Niveau 5 : Classe mondiale.** L'organisation est considérée comme un leader dans ce domaine, créant souvent et diffusant de nouvelles méthodes.

La figure suivante contient des recommandations sur la manière de passer d'un niveau à un autre. Par exemple, l'une des meilleures façons de passer du niveau Ad hoc au niveau Conscient se comprend par le biais des leçons apprises.

**Figure 13: Moyens de passer d'un niveau à un autre**



Source : Grim (2009)

Dans la lignée de la MMP, de ses six disciplines, de sa mesure en fonction des cinq niveaux évoqués précédemment, l'étude de Rohrbeck et al. (2018) souligne que pour atteindre un état

de préparation future vigilante, les entreprises doivent développer trois compétences fondamentales:

- **Percevoir** en continu, en construisant des capteurs permettant de détecter les changements et d'analyser en profondeur les moteurs du changement ;
- **Prospecter** de manière systématique pour anticiper les points de basculement du changement important ou révolutionnaire dans leur industrie. Les entreprises peuvent, par exemple, utiliser des scénarios et élaborer des modèles de dynamique des systèmes pour anticiper les changements inattendus ou la taille des futurs marchés ;
- **Sonder** de nouveaux marchés avec des budgets dédiés et des unités d'accélération pour apprendre et, dans la mesure du possible, influencer les règles du jeu dans les industries futures.

La maturité des pratiques de prospective d'entreprise est mesurée à l'aide du Modèle de Maturité de Rohrbeck et al. (2018), qui est décrit illustré dans la figure suivante.

**Figure 14: Modèle de Maturité de Rohrbeck et al. (2018)**



Source : Rohrbeck et al. (2018)

Pour mesurer la maturité de la prospective d'entreprise, Rohrbeck et al. (2018) s'appuient sur les éléments existants du modèle de maturité, et les regroupent sous les trois « P », comme indiqué dans la figure ci-dessus. L'échelle de perception est créée tout en intégrant des éléments liés à l'information, aux personnes et au réseau (14 éléments). L'échelle de prospection est créée tout en intégrant des éléments liés aux méthodes et à la culture (9 éléments). Et l'échelle de sondage est créée tout en utilisant les éléments liés à une organisation (12 éléments) (Rohrbeck et Kum, 2018). En somme, la prospective d'entreprise est appliquée avec l'attente qu'elle aidera les entreprises à se défaire de la dépendance au chemin déjà tracé, à aider les décideurs à définir des voies d'action supérieures, et en fin de compte, à permettre une performance supérieure de l'entreprise.

## **1.7. Méthodes, typologies d'application de la prospective dans les organisations**

L'application de la prospective dans les organisations est devenue de plus en plus cruciale à mesure que les entreprises cherchent à anticiper les défis et les opportunités à venir. Pour comprendre comment cette pratique est utilisée de manière efficace, il est essentiel d'examiner les méthodes et les typologies d'application de la prospective. Dans cette sous-section, les différentes approches et techniques, employées pour anticiper l'avenir au sein des organisations, sont explorées offrant ainsi une vision au sujet la manière dont la prospective façonne le paysage des entreprises modernes.

### *1.7.1. Typologie des prospectives*

Les processus de réflexion au niveau de la prospective ont subi des évolutions importantes en termes de méthodes, de dispositifs et d'outils pour envisager la création, la diffusion et le partage des connaissances au sein des processus de sa création et implémentation (Hammoud et Nash, 2014). Ces évolutions se sont produites en prospective stratégique (Bootz et al. 2019), mais aussi en prospective territoriale (Durance et al. 2007), prospective RH (Monti, 2014), prospective environnementale (Mermet, 2005) et technologique (Durance, Kaplan, Puissochet et Vincent, 2008). L'existence d'un lien fort entre prospective et gestion des connaissances fait consensus, lui permettant de devenir un domaine de recherche intégré dans les disciplines scientifiques (Bootz, 2010).

Selon Bootz et al. (2019), le lien entre la gestion des connaissances et la prospective suscite un intérêt de longue date et a acquis un rôle structurant dans le contexte d'une économie basée sur

la connaissance. Bootz et al. (2019) proposent une analyse des pratiques actuelles de l'école française de prospective et de leur impact sur les apprentissages organisationnels, tout en mettant en évidence les évolutions récentes. Leur analyse s'appuie sur une quarantaine de projets de prospective menés par le CNAM au cours des dix dernières années. Ils soulignent la manière dont l'impact des pratiques de prospective sur l'apprentissage organisationnel s'est étendu ces dernières années. La tendance générale est à une mobilisation plus large et plus ouverte à toutes les catégories de parties prenantes. Parallèlement, les liens entre réflexion et action se sont renforcés grâce à des approches et des outils plus flexibles.

Dans le cadre du champ d'analyse de leur article intitulé « *proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises : Trois cas illustratifs: EDF R&D, AXA France et BASF Agro* », Bootz et Monti (2008) se centrent sur les démarches collectives mobilisant au minimum un groupe de travail au sein d'organisations, principalement des entreprises. C'est dans cette optique que Bootz et Monti se basent, en 2008, sur l'approche participative de la prospective. Alors c'est dans ce sens qu'ils la définissent par une méthode qui vise à impliquer un groupe diversifié d'acteurs, tels que des experts, des citoyens et des décideurs, dans le processus d'exploration et d'anticipation des développements et tendances futures. Toutefois, Bootz et Monti (2008) ont établi une classification des approches prospectives en fonction de deux critères principaux : leur impact stratégique et les niveaux atteints en vue de son application. Ces deux critères sont considérés comme étant les éléments clés permettant de différencier les différentes approches prospectives, car ils déterminent le choix des dispositifs utilisés.

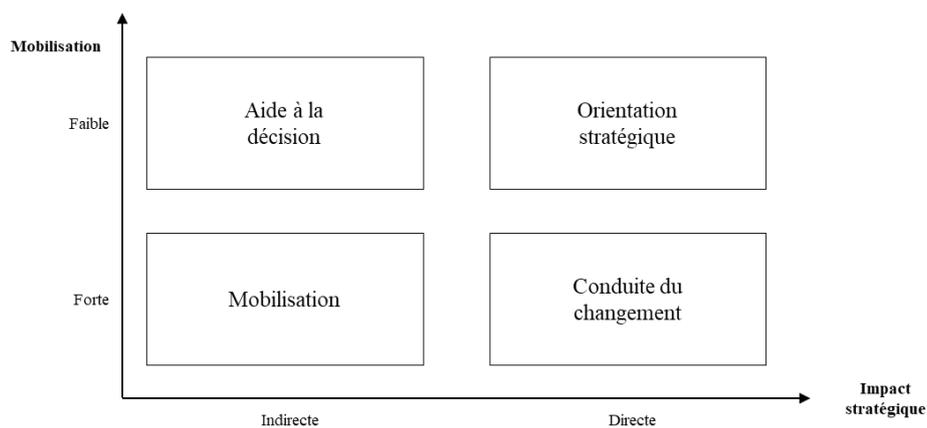
Cette typologie permet de distinguer quatre types d'approches : l'aide à la décision, l'orientation stratégique, la mobilisation et la conduite du changement. Pour Bootz et Monti (2008), deux éléments distinctifs et organisateurs ont été utilisés pour établir la typologie des démarches de prospective participative. Le premier est relatif au degré d'implication stratégique et le deuxième à l'importance de la mobilisation. Toutefois, outre la considération des deux éléments distinctifs pour l'établissement de la typologie des démarches de prospective participative, les mêmes auteurs ont identifié quatre types de démarches, à savoir :

- l'aide à la décision : démarche faisant appel à une faible mobilisation et ayant une implication indirecte sur la stratégie ;
- l'orientation stratégique : démarche dont l'implication sur la stratégie est directe et qui mobilise un nombre restreint de participants ;

- la mobilisation : démarche caractérisée par une forte mobilisation et une implication indirecte sur la stratégie ;
- et la conduite du changement : démarche s'appuyant à la fois sur une forte mobilisation et dont l'implication stratégique est directe.

La figure suivante illustre la typologie des démarches prospectives.

**Figure 15: Typologie des démarches prospectives**



Source : Bootz et Monti (2008)

Grâce aux initiatives de prospective, le choix d'une procédure spécifique est influencé par l'objectif que l'entreprise cherche à atteindre (Kononiuk et al. 2017). En raison de l'objectif de la mise en œuvre du processus de prospective, les approches suivantes ont été proposées au sein des entreprises étudiées (Kononiuk et al. 2017):

- Approche fonctionnelle de la prospective pour la construction de la stratégie ;
- Approche fonctionnelle de la prospective pour stimuler la création d'innovations ;
- Approche fonctionnelle de la prospective pour naviguer à travers les opportunités et les menaces ;
- Approche fonctionnelle de la prospective pour définir les orientations stratégiques et les priorités d'investissement.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des procédures, y compris les éléments suivants : méthodes utilisées<sup>24</sup>, secteur industriel<sup>25</sup>, horizon temporel<sup>26</sup>, taille de

<sup>24</sup> Méthode clé et méthodes de soutien.

<sup>25</sup> Caractérisé par des cycles de vie de produits longs ou courts.

<sup>26</sup> Court, moyen et long terme.

l'entreprise, modèle de mise en œuvre de la prospective au sein de l'entreprise (Collecte d'informations, Observatoire, Think Tank, Externalisation). Le facteur clé qui détermine le choix d'une procédure particulière est l'objectif que l'entreprise vise en entreprenant des initiatives de prospective.

D'autres facteurs comprennent le secteur dans lequel l'entreprise opère, l'horizon temporel de l'exercice de prospective et la taille de l'entreprise. En supposant que le secteur et l'horizon temporel de l'exercice servent de critère de division des approches de prospective, Kononiuk et al. (2017) notent que pour les entreprises qui opèrent dans des secteurs caractérisés par des cycles de vie longs des produits (par exemple, chimie, pharmaceutique, automobile, médical), où les activités de recherche sont orientées à long terme, les approches recommandées sont : l'approche fonctionnelle de la prospective pour la construction de la stratégie (basée sur la méthode de construction de scénarios) ou l'approche fonctionnelle de la prospective pour définir les orientations stratégiques et les priorités d'investissement (basée sur la méthode des technologies clés).

Pour les entreprises qui opèrent dans des secteurs caractérisés par des cycles de vie courts des produits et des conditions de marché en évolution rapide (par exemple, électronique, télécommunications, informatique), un horizon temporel court à moyen terme est requis pour la prospective. Les procédures recommandées sont : l'approche fonctionnelle de la prospective pour stimuler et soutenir la création d'innovations (basée sur des méthodes créatives) ou l'approche fonctionnelle de la prospective pour naviguer à travers les opportunités et les menaces (basée sur des méthodes de surveillance technologique).

En ce qui concerne la taille de l'entreprise, les trois des quatre procédures proposées peuvent être mises en œuvre aussi bien dans les petites entreprises (employant jusqu'à 50 employés) que dans les grandes entreprises. Il s'agit notamment de l'approche fonctionnelle de la prospective pour la construction de la stratégie, de l'approche fonctionnelle de la prospective pour naviguer à travers les opportunités et les menaces, ou de l'approche fonctionnelle de la prospective pour définir les orientations stratégiques et les priorités d'investissement. Une exception concerne l'approche fonctionnelle utilisée pour stimuler et soutenir le transfert d'innovation, où, en raison du degré élevé d'interactivité de la recherche prospective menée auprès de l'ensemble des employés, il est recommandé de l'appliquer principalement dans les petites entreprises.

**Tableau 8: Les approches fonctionnelles de la prospective dédiées aux entreprises**

|  | Approche fonctionnelle de la prospective pour la construction de la stratégie  | Approche fonctionnelle de la prospective pour stimuler la création d'innovations  | Approche fonctionnelle de la prospective pour naviguer à travers les opportunités et les menaces  | Approche fonctionnelle de la prospective pour définir les orientations stratégiques et les priorités d'investissement   |
|--|--|---|---|---|
| Méthode(s) clé(s)  | Construction de scénarios  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets d'exploration (projets visionnaires)</li> <li>• Remue-ménages (brainstorming)</li> <li>• Modélisation et simulation</li> <li>• Analyse des tendances</li> <li>• Analyse de l'environnement</li> <li>• Analyse technologique</li> <li>• Surveillance technologique</li> <li>• Recherche technologique</li> <li>• Signaux faibles</li> </ul> | La cartographie technologique / la surveillance technologique   | Les technologies clés ou technologies critiques   |
| Méthodes de soutien  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)</li> <li>• Ateliers de travail</li> <li>• Remue-ménages (Brainstorming)</li> <li>• Modélisation et simulation</li> <li>• Analyse des tendances</li> <li>• Méthode Delphi</li> <li>• Enquêtes</li> <li>• Entretiens</li> <li>• Revue de la littérature prospective</li> <li>• Analyse des impacts croisés (Cross-impact analysis)</li> <li>• Cartographie technologique (Technology roadmapping)</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospection technologique (Technology scouting)</li> <li>• SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)</li> <li>• Ateliers de travail</li> <li>• Remue-ménages (Brainstorming)</li> <li>• Analyse des tendances</li> <li>• Analyse des signaux faibles (Weak signals analysis)</li> <li>• Cartes imprévisibles (Wild cards)</li> <li>• Analyse de l'environnement (Environmental scanning)</li> <li>• Analyse STEEPV (Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Values)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la littérature prospective (études de cas de projets précédents)</li> <li>• Ateliers de travail</li> <li>• Remue-ménages (Brainstorming)</li> <li>• Écriture collaborative (Brainwriting)</li> <li>• Analyse STEEPV (Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Values)</li> <li>• SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)</li> <li>• Méthode Delphi</li> <li>• Enquêtes</li> <li>• Entretiens</li> <li>• Analyse de brevets (Patent analysis)</li> <li>• Bibliométrie (Bibliometrics)</li> <li>• Analyse des tendances</li> <li>• Construction de scénarios (Scenario building)</li> <li>• Cartographie technologique (Technology roadmapping)</li> </ul> |
| Secteur industriel en termes de cycle de vie technologique | Cycles de vie technologiques plus longs (par exemple, chimie, matériaux)   | Cycles de vie technologiques plus courts (par exemple, TIC, électronique)   | Cycles de vie technologiques plus courts (par exemple, TIC, électronique) et/ou cycles de vie technologiques plus longs (par exemple, chimie, matériaux).   | Cycles de vie technologiques plus longs (par exemple, chimie, matériaux).   |

| Horizon temporel          | À long terme  | À court terme (dans le cycle de vie du produit) | À court à moyen terme  | À long terme   |
|---------------------------|---|---|--|--|
| Modèle de prospective     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations</li> <li>• Observatoire</li> <li>• Think Tank (pour une grande entreprise)</li> <li>• Externalisation</li> </ul> | Collecte d'informations                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations</li> <li>• Observatoire</li> <li>• Externalisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations</li> <li>• Observatoire</li> <li>• Think Tank (pour une entreprise plus importante)</li> <li>• Externalisation</li> </ul> |
| Approche de mise en œuvre | Haut vers le bas ou bas vers le haut  | Bas vers le haut                                | Haut vers le bas ou bas vers le haut   | Haut vers le bas ou bas vers le haut   |
| Taille de l'entreprise    | De 10 à 50 ou de 50 à 250 employés  | De 10 à 50 employés                             | De 10 à 50 employés  | De 10 à 50 ou de 50 à 250 employés   |

Source : Koniuk et al. (2017)

### 1.7.2. Simulation des prospectives et leur champ d'application

Discuter des états futurs souhaitables est une caractéristique qui fournit aux exercices de prospective publics et d'entreprise le pouvoir de motiver le changement et de concentrer l'attention de la planification sur un objectif souhaitable (Berger, Bourbon-Busset et Massé, 2008). A cette fin, Berger a également fondé un club des PDG des plus grandes entreprises françaises. Ce club a commencé à piloter puis à appliquer ses méthodes dans les arènes décisionnelles politiques et d'entreprise. Cet avancement donne suite à l'importance de la pensée systémique dans le développement organisationnel des entreprises et de leur évolution stratégique. La pensée systémique est une approche de la réflexion et de l'analyse qui considère les phénomènes, les problèmes et les situations comme étant interconnectés et faisant partie d'un système global (Fillol, 2004).

Plutôt que de considérer les éléments isolément, la pensée systémique examine les interactions et les relations entre les différents éléments d'un système. Plusieurs de ses méthodes prennent la forme d'approches de pensée systémique en atelier qui permettent de faciliter la réflexion collaborative et la prise de décision. L'importance d'impliquer les décideurs était moins prononcée dans les travaux d'Hermann Kahn. La société RAND a agi davantage comme un groupe de réflexion externe, recueillant et consolidant les avis d'experts. Pour cela, Kahn a été le pionnier de méthodes telles que la technique Delphi. La technique Delphi s'est avérée puissante pour consolider les avis d'experts de manière éclairée.

Rosa et al. (2021) définissent le terme « prospective participative » comme une approche des activités axées sur l'avenir qui encourage l'engagement intégré et centré sur les citoyens à plusieurs étapes du processus de recherche prospective, et reconnaît les artefacts générés par les citoyens comme un mode important de communication des images « ascendantes » de

l'avenir et de leurs aspirations citoyennes inhérentes. Selon leur compréhension, l'importance accordée à la perspective et aux contributions créatives des citoyens dans un processus est un élément différenciateur important des approches participatives, ouvrant des modes d'influence communicative qui façonnent la participation dans une gouvernance complexe.

Dans cette optique, les mêmes auteurs définissent la prospective participative comme des activités qui encouragent l'élargissement des canaux d'entrée citoyenne et leur intégration dans les résultats finaux du projet. Surtout compte tenu de la critique qui a été formulée sur la « participation » dans les contextes de développement (Cooke et Kothari, 2001), ces derniers considèrent que les processus de prospective participative permettent et favorisent l'influence citoyenne à l'égard des futurs à plus long terme.

Alors la prospective participative, définie de cette manière, peut être perçue comme un moyen pour élargir la portée des futurs possibles.

### **1.8. Les démarches de prospective participative et collective**

Berkhout et Hertin (2002) ont souligné la nature participative de la réflexion future, en raisonnant sur la nécessité d'explicitier et de remettre en question les idées de nombreuses personnes à travers un processus structuré et de synthétiser les résultats dans des récits de scénarios et des indicateurs bien spécifiques. En intégrant ces processus dans les routines des organisations, non seulement la qualité des exercices de scénarios s'améliorera, mais leur utilité pour influencer les processus de changement augmentera également. Les routines de scénarios rendent les organisations plus conscientes d'elles-mêmes et plus réactives, ainsi que les organisations qui réussissent à éviter les plus gros pièges.

L'approche participative consiste à rassembler différentes perspectives et connaissances pour identifier collectivement les défis et opportunités potentiels, et élaborer des stratégies et politiques qui peuvent mieux préparer l'avenir. Le processus est généralement animé par des experts en prospective et il est conçu pour favoriser le dialogue ouvert, la collaboration et la co-création, ainsi que pour renforcer l'appropriation et la légitimité des résultats. Dans l'ensemble, l'approche participative de la prospective vise à générer une compréhension partagée des futurs possibles et à co-créer des solutions qui soient plus résilientes, durables, et, essentiellement, centré, sur les applications contingentes de la méthode des scénarios.

En tant qu'activité collective, la prospective est passée en quelques années d'un champ de pure anticipation à un champ de décision et d'action (Godet et Durance, 2011).

Dans ce contexte, son objectif est essentiellement de parvenir à une meilleure intégration entre prospective et stratégie (Lesourne et Stoffaës, 2001) en préparant les entendements au changement souhaité. Cette investigation des possibilités d'intégration de la pensée et de l'action suggère la nécessité d'une prise en compte accrue des dimensions cognitives à l'œuvre dans les processus de réflexion prospective.

Le tableau suivant fournit une illustration complète des quatre catégories de démarches participatives identifiées en prospective.

**Tableau 9: Le contenu des 4 types de démarches de prospective - synthèse**

| Type de démarche              | Aide à la décision  | Orientation stratégique   | Mobilisation  | Conduite du changement   |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| Objectif                      | Alimenter la réflexion stratégique  | Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique  | Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables  | Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective                         |
| Dispositif                    | Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques | Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques  | Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique   | Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail |
| Outils                        | Formels   | Simple et flexibles   | Transparents pour être appropriables  | Transparents pour être appropriables   |
| Les processus d'apprentissage | Changements locaux cognitifs (modèles mentaux) isolés (participants)                                  | Changements cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour le groupe de travail<br><br>Changement comportemental pour le reste de l'organisation | Changement cognitif (modèles mentaux) pour le groupe de travail et le reste de l'organisation<br><br>Pas de changements comportementaux | Changement cognitifs (modèles mentaux) et comportementaux pour les groupes de travail et l'organisation  |
| Cas illustratifs              | EDF, GDF, AIF, GIAT   | Renault, MAIF, Boulanger, AXA, Lafarge, Shell, ELF  | BASF Agriculture, Crédit Mutuel Océan, Renault Mides  | Enseignement Catholique, MAAF, ANAH, Cercle BASF Agriculture   |

Source : Bootz et Monti (2008)

Pour tenir compte de la nature complexe et émergente de ce sujet, Bootz et al. (2022) ont mené une étude participative et systémique en se basant sur les pratiques récentes de l'école française

de la prospective (Bootz et al. 2019) et du mouvement de prospective ouverte collaborative « Open Foresight » (Gattringer et al. 2017). En se basant sur les arguments de la revue de la littérature, la constitution de la prospective s'apparente à une démarche collective impliquant plusieurs acteurs tant internes qu'externes et cela dans l'objectif d'assurer au mieux les informations et les connaissances nécessaires au façonnement de la dite stratégie qui va de pair avec les objectifs de la prospective. Cette vision sera plus étayée dans le prochain chapitre, et cela dans le contexte de l'approche ouverte de la prospective impliquant la participation des parties prenantes.

## **Section 2 : Cadres conceptuels et théoriques du concept de capital humain**

La nécessité de maintenir la croissance économique et d'améliorer sa qualité dans un contexte mondialisé exige une restructuration des économies internationales et nationales qui peut leur assurer une plus grande stabilité et compétitivité. Pour cette raison, l'une des lignes privilégiées de la recherche scientifique est l'étude des causes et des conséquences des changements structurels, qui provoquent la transition écologique vers un stade postindustriel de développement de la société et de l'économie de la connaissance. La base d'une mise en œuvre réussie d'une telle transformation peut être le développement global du capital humain. Dans un même temps, l'intensification de son évaluation nécessite une compréhension plus profonde de l'essence du capital humain au niveau conceptuel.

### ***2.1. Le capital humain : d'une approche économique à une approche gestionnaire***

Le processus de développement de la théorie du capital humain est un processus de successives évolutions de la conception des compétences humaines : la force et la ressource de travail, la ressource humaine et le capital humain. Il convient de noter qu'il n'y a toujours pas de point de vue universel sur la définition de chaque lien de la chaîne composant ledit processus. Selon l'approche traditionnelle de la force de travail, il s'agit de la capacité d'une personne à travailler, de l'ensemble des capacités physiques et mentales qu'une personne utilise dans le cadre de son activité. Dans ce sens, le travail peut être qualifié ou non qualifié.

Malgré le fait qu'Adam Smith ait avancé la notion des capacités créatives d'une personne et de la connaissance humaine comme composante importante des forces productives, Marx ne l'a pas considérée, jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, comme un facteur décisif dans la production. En d'autres termes, les exigences éducatives ou de compétences de la main-d'œuvre n'étaient

pas élevées, et les travailleurs ne cherchaient pas à acquérir des connaissances spécialisées pour effectuer des fonctions simples. Par conséquent, pendant cette période, les capacités de base et la préparation d'une personne pour le travail étaient valorisées, et non son potentiel, son talent ou plutôt ses connaissances accumulées.

Aux États-Unis et en Europe occidentale, la situation a changé avec l'avènement de la société industrielle, le développement de la technologie et l'émergence de l'entrepreneuriat innovant. La demande pour l'activité sociale, la connaissance et les ressources humaines s'est formée (Schumpeter, 2008). En conséquence, à la fin du XIX<sup>ème</sup> et au début du XX<sup>ème</sup> siècle, des universités professionnelles ont été créées sous l'égide de l'État. Après la Première Guerre mondiale, de plus en plus d'économistes ont commencé à parler du rôle de la connaissance, des compétences et des capacités dans l'économie en tant que ressource distincte, sans laquelle le développement de l'économie est impossible. Cependant, le concept du capital humain n'était pas formé à cette époque, bien que l'économie mondiale ait déjà besoin d'investissements dans cette direction.

De nombreux économistes estiment que la Grande Dépression américaine en est le résultat. Étant donné que ce problème a été résolu après la Seconde Guerre mondiale grâce au plan Marshall et aux investissements dans l'innovation et la science, il est difficile de ne pas être d'accord avec cette idée. Marx, en mettant l'accent sur le potentiel humain, soutient que la main-d'œuvre se caractérise comme une combinaison des capacités physiques et mentales des travailleurs qui sont utilisées dans le processus de production. Plus tard, Marx souligne l'importance d'investir dans le développement de la main-d'œuvre. A ce niveau d'avancements, il convient de noter qu'il n'y a toujours pas de point de vue universel sur la définition de chaque lien dans la chaîne ci-dessus.

Selon l'approche traditionnelle de la main-d'œuvre, il s'agit de la capacité d'une personne à travailler, l'ensemble des capacités physiques et mentales qu'une personne utilise dans le cadre de son activité (Becker, 1985). Dans ce sens, le travail peut être qualifié ou non. Travaillant à l'époque de la société industrielle, Marx appelait déjà l'homme le principal capital. C'est juste que, dans la période post-industrielle, le concept du capital humain reçoit de nouvelles définitions significatives. Dans les œuvres de l'économiste allemand List, la principale source de richesse nationale est le capital intellectuel : découvertes, réalisations, etc. (Jacob, 2014).

L'économiste anglais John Ramsey McCulloch, en développant les travaux de Ricardo, a soutenu que l'employé est le participant le plus important du processus de travail. Les racines des idées de relations sociales remontent aux réflexions de McCulloch (Kiker, 1966). Marshall (1993) a introduit la catégorie de capital personnel, se référant à une personne avec des capacités mentales, physiques, des aptitudes, des compétences qui augmentent la productivité du travail (Schultz, 1993).

À partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle, les chercheurs en capital humain ont commencé à tenter de quantifier le capital humain dans une économie. Les chercheurs ont commencé à utiliser des outils mathématiques et statistiques pour mesurer la valeur des capacités humaines, l'impact du niveau d'éducation de la société sur la croissance économique ainsi que sa contribution pour l'amélioration des capacités mentales et physiques d'une personne. Pendant la phase industrielle (1960-1980), Mints joue un rôle important dans l'évaluation empirique du capital humain et l'étude du revenu qu'il génère.

Le point de vue des chercheurs se traduit par une transition de l'économie traditionnelle<sup>27</sup> à celle de la connaissance<sup>28</sup>, et qui nécessite, dès lors, la substitution de la notion erronée de capital humain par celle du potentiel humain (Savall et Zardet, 2021; Tafti, Jahani et Emami, 2012). Cela a été facilité par les événements socio-économiques et les conditions de la deuxième moitié du siècle dernier notamment, en tenant compte d'une production innovante résultant du progrès scientifique et technologique. Cela a conduit également à une augmentation d'une demande pour une main-d'œuvre qualifiée et aussi à une augmentation de son rôle dans le processus de production.

Par ailleurs, en raison de changements importants dans les processus de production, l'accumulation du potentiel du concept théorique et méthodologique du capital humain, dans le cadre de la pensée économique mondiale, a permis de créer la théorie du capital humain dans les nouvelles conditions socio-économiques, et cela en tant que direction scientifique distincte. Partant des avancements évolutifs pour l'appréhension du concept du capital humain, le développement d'un concept élargi du terme capital a permis aux personnes de considérer les connaissances, l'expérience et les compétences comme des biens de capital.

---

<sup>27</sup> Basée sur le processus productif.

<sup>28</sup> Qui utilise les idées et l'innovation comme force motrice.

Les fondateurs de la théorie moderne du capital humain, Schultz et Becker, sont des représentants de l'école américaine. La première et initiale définition du capital humain appartient à celle de Schultz et se trouve dans ses publications « *Capital Formation by Education* » (Schultz, 1960) et le « *Investing in Human Capital* » (Schultz, 1961). Pour Schultz (1960), puisque l'éducation devient une partie de la personne qui la reçoit, il la désigne par le capital humain.

Cependant et à cette étape de l'évolution de la théorie classique du capital humain<sup>29</sup>, le monde a connu des changements assez remarquables, qui se sont manifestés sous quatre tendances principales (Grusky, 2001). La première tendance (années 1970) s'apparente à celle du développement du secteur des services ou de l'économie de services. La deuxième se comprend par l'écart de demande entre la main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée dans les pays industrialisés. La troisième est reflétée à travers l'expansion de l'enseignement professionnel secondaire et supérieur, augmentant le rôle de la main-d'œuvre qualifiée. La quatrième est perçue à travers le changement de rôle des diplômés, des certificats et des degrés éducatifs. Tout cela est devenu une nouvelle forme de propriété, qui a commencé à valoriser le capital humain et a contribué à la standardisation du capital humain.

Avec les progrès technologiques, l'information a commencé à être perçue comme un facteur de production, et la connaissance, l'éducation, les compétences et l'expérience se sont enfin ancrées parmi les types traditionnels du capital, tant dans la perception des employeurs que des employés. Une école économique s'est formée, dont les partisans croient que le capital éducatif de la population peut servir de composante importante de la richesse nationale et accroître la compétitivité du pays. Dans les années 1990, des études ont commencé à être publiées qui ont placé le capital humain au centre de la croissance économique (Bouteiller et al. 2013). D'une part, ces études critiquaient les définitions traditionnelles du capital humain, d'autre part, elles soutenaient que la croissance économique est influencée par des indicateurs sociodémographiques de la population et des acquisitions culturelles.

## ***2.2. Absence de consensus sur la définition du concept du capital humain***

Une grande partie de la confusion entourant l'utilité des ressources en capital humain pour les unités découle de langages et d'hypothèses distincts qui existent dans différentes disciplines de

---

<sup>29</sup> Phase post-industrielle (1980-2000).

recherche. Plus encore, la recherche sur le capital humain a été ravivée en raison de l'importance cruciale de la performance durable (Cappelletti et Baker, 2010). Malgré cela, Bouteiller et al. (2013) soulignent qu'il existe encore de nombreuses questions en suspens en ce qui concerne le capital humain et les connaissances acquises ne sont pas encore définitives. Parce que le cadre définitionnel intègre la littérature de l'économie, de la stratégie, des ressources humaines et de la psychologie ; que les hypothèses, qui sous-tendent ce cadre, sont toujours ambiguës. Il est difficile de conceptualiser le capital humain, car il existe des définitions différentes dans la littérature (Guillard et Roussel, 2010).

De plus, il n'existe pas de consensus sur la définition de ce concept, ce qui rend son opérationnalisation difficile (Trébucq, 2006, 2011). La plupart des recherches, qui portent sur le concept du capital humain, se positionnent plutôt d'un point de vue individuel (Becker, 1962 ; Schultz, 1960). En revanche, des travaux récents ont commencé à examiner le capital humain comme étant une source de rareté particulière (Ployhart et al. 2014). Le modèle KSAO<sup>30</sup> de Ployhart et al. (2014) est un cadre utilisé en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines pour analyser et décrire les caractéristiques des individus dans une main-d'œuvre.

Une revue récente de Nyberg et al. (2014) avance qu'au fil de leur analyses des études, qui se centraient sur ladite discipline, les chercheurs différaient considérablement en ce qui concerne la façon dont ils conceptualisaient le niveau (entreprise, groupe, individu), le contenu (compétences, éducation, santé), le cadre théorique (ressources) et les relations avec les résultats (création de valeur) en rapport avec les ressources en capital humain. Chaque conceptualisation peut être raisonnable dans une étude, mais les incohérences entre les études contrecarrent les tentatives de construire une science plus large et plus holistique autour des ressources en capital humain.

L'absence de consensus, concernant ce que sont les ressources en capital humain, leur rôle dans la contribution à la performance de l'unité et à quel niveau elles existent, crée des obstacles à l'intégration des perspectives entre les disciplines et, par conséquent, ralentit l'avancement du

---

<sup>30</sup> K : Compétences (Knowledge). Les connaissances spécifiques requises pour accomplir une tâche ou un travail.  
S : Aptitudes (Skills). Les compétences pratiques et les capacités nécessaires pour effectuer des activités spécifiques.

A : Capacités (Abilities). Les capacités innées ou acquises qui permettent d'accomplir certaines tâches.

O : Autres caractéristiques (Other characteristics). Cela peut englober d'autres traits ou qualités personnelles qui sont pertinentes pour le poste, comme la personnalité, la motivation, etc.

domaine des ressources en capital humain. Dans ce prolongement, Ployhart et al. (2014) distinguent trois éléments définissant les ressources en capital humain : leur structure, leur fonction et leur niveau. Étant donné que l'avancement scientifique est en grande partie un processus social, interactif et itératif qui nécessite un langage commun et des hypothèses convenues pour développer adéquatement la théorie (Astley, 1985), un manque de clarté conceptuelle conduit à des conversations croisées<sup>31</sup>, des fondements de recherche courants<sup>32</sup> et des opportunités manquées pour des développements futurs et prometteurs<sup>33</sup>.

Ce manque de clarté conceptuelle est le résultat naturel de l'intérêt de la recherche pour un sujet commun mais qui est abordé suivant diverses disciplines, différentes perspectives et niveaux théoriques.

### ***2.3. Le capital humain : Une notion multi-niveaux***

Malgré l'importance de l'appréhension du concept du capital humain, à un niveau micro et macro, et malgré une grande affectation théorique et méthodologique dans des disciplines et des niveaux différents, la notion perceptuelle à l'égard de la manifestation du capital humain, à travers les niveaux organisationnels, demeure minime (Ployhart et Moliterno, 2011). En vue d'appréhender cette vision, à multi-niveaux, du capital humain, les travaux de Ployhart (2006, 2011, 2014 et 2015) et les travaux de la chaire du capital humain sont illustrés dans les sous-sections suivantes.

#### *2.3.1. Les travaux de Ployhart*

Pour Ployhart et al. (2006, 2014), le capital humain fait référence aux connaissances, aptitudes, capacités et autres compétences globales de la main-d'œuvre d'une organisation<sup>34</sup>. Un cadre solide pour comprendre la création de capital humain est le modèle d'attraction-sélection-rétention ASA<sup>35</sup> élaboré par Schneider en 1987. Selon le modèle ASA, à travers les processus d'attraction, de sélection et de rétention des individus, une organisation évolue de plus en plus vers l'homogénéité des connaissances, des compétences, des capacités et d'autres compétences particulières. Pourtant, bien que le modèle ASA fournisse un moyen théorique de comprendre

---

<sup>31</sup> Par exemple, l'utilisation la même dialectique mais avec des significations différentes.

<sup>32</sup> Par exemple, un emprunt pour des termes inappropriés à d'autres disciplines.

<sup>33</sup> Par exemple, duplication de la théorie ou de la recherche empirique.

<sup>34</sup> Ce groupement de qualités est souvent défini par l'abréviation anglaise KSAO.

<sup>35</sup> Attraction-Selection-Attrition.

la création et la gestion du capital humain, le modèle lui-même est quelque peu vague quant à la structure et à la notion de l'homogénéité.

L'approche de Ployhart et al. (2006) se comprend par une intégration de la théorie à multiniveaux<sup>36</sup> ainsi que le modèle ASA pour clarifier la structure et la fonction de l'homogénéité, et donc du capital humain, aux niveaux individuel et organisationnel. Leur recherche à plusieurs niveaux a également clarifié la nature de l'émergence, ou la manière suivant laquelle les concepts de niveau inférieur<sup>37</sup> forment des concepts de niveau supérieur<sup>38</sup>. Dans leur article « *Emergence of the human capital Resource : A multilevel Model* », Ployhart et Moliterno (2011) soulignent que, premièrement, l'érudition à plusieurs niveaux effectue une distinction entre celui de la théorie et celui de la mesure. Le niveau de théorie représente le niveau (par exemple, individu, entreprise, unité commerciale, etc.) auquel un concept ou un processus est censé fonctionner ou exister, tandis que le niveau de mesure représente le niveau auquel la mesure s'opère.

Deuxièmement, la recherche à plusieurs niveaux s'intéresse à l'émergence: les processus expliquant comment et pourquoi les phénomènes à des niveaux inférieurs fusionnent pour créer une construction de niveau supérieur qui est distincte de ses origines de niveau inférieur. Le résultat final de ce processus conduit à différentes formes d'émergence, allant de la composition<sup>39</sup> à la compilation<sup>40</sup>. L'émergence n'implique pas que les phénomènes de niveau supérieur soient plus ou moins complexes que les phénomènes de niveau inférieur. De plus, se concentrer uniquement sur les états finaux de la composition ou de la compilation ne parvient pas à reconnaître l'explication théorique des mécanismes à l'origine de l'émergence.

Au lieu de cela, l'objectif de la recherche, à plusieurs niveaux, consiste à expliquer le processus théorique sous-jacent qui crée des phénomènes émergents. Ainsi, l'objectif de l'article de Ployhart et Moliterno (2011) consiste à expliquer le processus théorique d'émergence des ressources en capital humain.

---

<sup>36</sup> La théorie à plusieurs niveaux vise à comprendre comment les concepts et les processus sont liés à travers les niveaux d'analyse (par exemple, l'individu et l'entreprise).

<sup>37</sup> Par exemple, les attitudes individuelles.

<sup>38</sup> Par exemple, le climat organisationnel.

<sup>39</sup> Par exemple, des phénomènes de niveau supérieur créés par l'homogénéité de phénomènes de niveau inférieur.

<sup>40</sup> Par exemple, des phénomènes de niveau supérieur créés par l'hétérogénéité de phénomènes de niveau inférieur.

Cela dit les chercheurs, dans la dite discipline, ont fait valoir que le fait d'ignorer ces problèmes à plusieurs niveaux peut conduire à un certain nombre d'interprétations erronées (Klein et Kozlowski, 2000). Ces erreurs comprennent l'attribution erronée du niveau théorique d'un concept<sup>41</sup>, l'ignorance des effets du contexte<sup>42</sup>, et/ou en supposant que les résultats d'un niveau s'appliquent à d'autres niveaux<sup>43</sup> (Ployhart, 2004).

### 2.3.2. *Les travaux du capital humain et les avancées constructives*

En s'appuyant sur la théorie du capital humain, les chercheurs, dans la discipline de la stratégie, soulignent souvent l'importance du capital humain spécifique à l'entreprise pour créer et maintenir un avantage concurrentiel. En théorie, les compétences spécifiques à l'entreprise créent un écart entre la valeur des employés dans leur emploi actuel et leur meilleure alternative suivante (Becker, 1962).

En 1962, dans sa publication intitulée « Investir dans le capital humain », Becker avance que le capital humain est formé à la suite de l'investissement dans une personne. Il considère l'éducation, les soins de santé, la migration et la recherche d'informations comme les principaux moyens d'investissement (Becker, 1962).

L'objectif de maintenir et d'augmenter le niveau de bien-être dépend des capacités intellectuelles, multipliées au cours de la formation continue, de la disposition des salariés à utiliser le potentiel accumulé dans leur activité professionnelle. Le principal problème de l'étude du capital humain en tant que phénomène de la vie économique est que d'un côté l'économie crée un environnement et ses conditions contingentes au fonctionnement desdites organisations, et de l'autre le développement du capital humain est inhérent au facteur de motivations internes desdites organisations.

Autrement dit, la formation du capital humain s'effectue à la fois sous l'influence de facteurs externes<sup>44</sup> et de facteurs internes d'auto-développement<sup>45</sup>. Dans ce cadre, la recherche du capital humain prend un caractère interdisciplinaire tout en se basant sur des méthodes économiques, sociologiques, managériales et psychologiques, de sorte que les résultats sont souvent contradictoires. L'émergence de la nouvelle économie marque ainsi l'avènement de ce

---

<sup>41</sup> Par exemple, évaluer les compétences des employés au niveau de l'entreprise.

<sup>42</sup> Par exemple, ne pas se rendre compte que la valeur des KSAO est affectée par la stratégie de l'entreprise.

<sup>43</sup> Par exemple, croire que l'embauche de meilleurs employés contribue toujours à l'efficacité de l'entreprise.

<sup>44</sup> Investissements, information, éducation, santé, culture.

<sup>45</sup> Capacités uniques, travail créatif, éducation.

qu'il convient désormais de qualifier du « capital immatériel », « goodwill », « capital humain », « capital intellectuel », autant de termes synonymes qui font référence à cette nouvelle notion comptable qui suscite la curiosité des économistes, analystes et financiers (Taouab, Benazzou et Babounia, 2016). La question de la légitimité et de la considération de l'ensemble des capacités humaines comme un capital s'est actualisé dans les années 1960, et cela juste après la question d'appréciation du niveau de bien-être, de l'accroissement de la demande de services d'éducation. Cela a conduit à une stimulation des investissements gouvernementaux dans la science et l'éducation.

Schultz (1960) a décrit l'éducation, non pas comme un bien de consommation<sup>46</sup>, mais plutôt par un investissement dans l'acquisition de capital humain. Plus tard, Schultz (1960) a affirmé que la possession du capital humain dépasse en importance la possession du capital matériel. En période de crise énergétique et de diminution de l'importance des produits industriels traditionnels, il a vu une chance de substituer le nombre à la qualité grâce à l'éducation, ainsi que de multiplier les ressources grâce à l'avancement des connaissances. Il est à noter que Schultz (1960) n'a considéré les coûts d'obtention d'une éducation que si celle-ci constitue la base d'une activité professionnelle ultérieure d'une personne. Tout processus d'éducation, qui n'était pas suivi d'un travail de spécialisation, n'était pas considéré par cet auteur comme étant une contribution au capital humain.

Un autre représentant de l'école de Chicago, Becker (1962) a également lié l'émergence du capital humain aux investissements dans l'éducation, la rémunération, la nutrition et d'autres facteurs, qui influencent le bien-être physique, financier et émotionnel, soulignant l'éducation comme étant un déterminant primaire. Schultz (1960) et Becker (1962) considéraient comme supérieurs le niveau des salaires des personnes, ayant effectués des études supérieures, en tant que retours sur investissements, réalisés pour l'amélioration du statut professionnel.

Becker et Chiswick (1966) sont partis de l'hypothèse sur la prise de décision en ce qui concerne l'augmentation du niveau d'éducation en raison de la corrélation des avantages et des coûts annexes. Le niveau optimal d'éducation se situe au point où la demande de fonds, qui sont destinés à des investissements dans l'éducation, se croise avec la proposition de ces fonds. Dans le même temps, la courbe de demande est le taux marginal de viabilité économique de chaque

---

<sup>46</sup> Comparable aux biens d'équipement.

dollar supplémentaire dépensé pour l'éducation, et la courbe d'offre montre le taux d'intérêt marginal sur les fonds empruntés pour l'éducation.

A cet égard, Becker (1993) a pointé le lien inextricable entre le trait distinctif capital humain et son détenteur. Ce dernier note qu'on ne peut pas séparer un individu de ses connaissances, de ses compétences, de sa santé ou de ses valeurs, tout comme il est possible de délocaliser les actifs financiers et immobiliers de leur propriétaire. Becker (1993) a également étendu le concept de capital humain productif en y incluant la santé humaine et même le comportement de l'individu. Reflétant l'inégalité de la productivité et de la qualité du travail des employés, les différents salaires incluent la rémunération du travail effectué et les rendements des investissements dans l'éducation. Becker (1993) a étudié non seulement l'impact du capital humain sur les revenus et le statut professionnel, mais l'impact de son accumulation sur les autres aspects de la vie : la structure de la famille et son atmosphère; le changement de lieu de vie; l'intérêt pour les événements culturels et sociaux et le degré de participation au processus éducatif des enfants. Le scientifique a supposé qu'une augmentation du capital humain fournit à la fois des avantages personnels. Le résultat des travaux de Becker (1993) se penche sur une prise de conscience du fait que non seulement un individu, mais aussi la société<sup>47</sup>, en général, bénéficient des investissements effectués dans la consolidation du capital humain.

Par la suite, les études menées par les représentants de « l'école de Chicago » ont permis à Bowen (1977) de formuler la définition détaillée suivante du capital humain : « *le capital humain consiste en connaissances acquises, compétences, motivation et l'énergie, dont disposent les personnes pour produire des biens et des services. C'est une forme de capital, car il est une source de revenus futurs ou de satisfactions futures* ».

Ainsi, déjà dans les années 1970, le capital humain est apparu dans l'usage scientifique comme un concept reconnu par un certain nombre de scientifiques. Dans un même temps, les théories avancées du capital humain, qui ont initialement reçu la plus large diffusion, se distinguent principalement par leur orientation sociologique. Dans ces théories, non seulement la relation entre les coûts et les revenus de l'éducation influence le choix de la trajectoire de développement professionnel et personnel, mais aussi d'autres avantages potentiels, tels que des conditions de travail favorables, de bonnes relations avec le personnel et les supérieurs, le

---

<sup>47</sup> Sous la forme de taux de croissance plus élevés de l'emploi et de l'économie en général.

prestige de la profession. Ces derniers bénéfiques étaient au centre de l'étude ; c'est la raison pour laquelle le traitement du capital est devenu en partie non économique.

La conscience de l'importance du capital social et de l'interaction intersubjective s'est traduite par le sociologue Bourdieu (1986) dans l'attribution de trois types de capital : économique, culturel et social. Il semblerait que la primauté du classement doive être attribuée au capital économique, qui s'acquiert par la dépense du capital social et culturel.

Le capital économique est en position subalterne tenant compte qu'il ne contribue pas au développement du capital humain ; ce dernier assurant des flux d'investissements dans l'éducation. Par ailleurs, le capital culturel, selon Bourdieu (1986), est un ensemble de connaissances, de compétences, d'éducation et d'avantages tirés par l'individu de ses parents. Il est formé dans le processus de transfert de connaissances et de relations, qui sont nécessaires pour réussir dans les systèmes sociaux modernes et obtenir un statut social plus élevé. Par capital social, Bourdieu (1986) sous-tend l'« *unité de ressources réelles ou potentielles associées à la possession d'un réseau fort de relations plus ou moins institutionnalisées, des relations de connaissance et de reconnaissance mutuelles* », c'est-à-dire un ensemble de relations avec l'environnement social d'un individu, qui dépend de la taille du réseau qu'il peut créer. Cet argument a été avancé avec les travaux d'analyse de Ployhart et al. (2014) suivant laquelle ces derniers ont avancé que les ressources en capital humain sont des capacités individuelles ou au niveau de l'unité basées sur des connaissances, savoir-faire, capacités et autres caractéristiques individuelles et qui sont accessibles à des fins pertinentes pour l'unité. Bien qu'il s'agisse peut-être d'une définition radicale pour certains, il sera démontré que cette définition est une étape nécessaire vers la clarté des constructions car elle établit un langage commun qui intègre les travaux antérieurs (Kuhn, 1962). Cette approche, en revanche, est lié aux ressources humaines et à l'économie. Il se réfère à l'ensemble des compétences, connaissances, aptitudes, et expériences qu'une personne apporte à un poste de travail ou à une organisation.

### *2.3.3. Les contributions de la chaire du capital humain au processus de création de la prospective*

Le concept de capital humain a évolué au fil du temps dans le domaine des sciences de gestion. La notion de capital humain a été abordée successivement d'un point de vue économique (années 1960-1970, avec les travaux de l'économiste Becker, 1966), comptable (années 1960-

1980, avec le modèle de Lev et Schwartz, 1971), puis managérial (1990 à nos jours, avec l'approche de Kaplan et Norton, 1992).

Cependant, ce n'est qu'au début du XXe siècle que des chercheurs tels qu'Alfred Marshall et John R. Commons ont commencé à souligner, à un stade préindustriel, le rôle de l'éducation et de la formation dans le développement du capital humain. Ils ont reconnu que les investissements dans l'éducation et le développement des compétences pouvaient améliorer la productivité individuelle et collective. Cette évolution, conduite en sciences de gestion, propose un renouveau de la vision originale émise par les économistes (Schultz, 1961; Becker, 1964). Les premières théories économiques d'Adam Smith et David Ricardo reconnaissaient l'importance du travail humain dans la productivité économique. Les travaux pionniers de Schultz et Becker insistaient déjà sur le levier humain pour générer de la valeur économique. Dans le contexte où la plupart des compétences acquises sur le lieu de travail étaient de nature générale et où les travailleurs étaient facilement remplaçables, les employeurs ne valorisaient pas les ressources humaines dont ils disposaient. De plus, les employeurs exploitaient la situation de surplus de main-d'œuvre et de chômage répandu comme un avantage dans le processus de négociation avec les travailleurs, en établissant des salaires bas et en augmentant la charge de travail. Le travail était perçu uniquement comme l'équivalent organique d'une machine, mais plus facilement remplaçable. En d'autres termes, à cette époque, seule la capacité de travail des travailleurs était valorisée, et non leur potentiel personnel lié à leurs talents et à leurs connaissances accumulées.

Depuis les contributions de Becker (1964), les chercheurs ont élargi et affiné le concept de capital humain, en tenant compte de facteurs tels que les connaissances, les compétences, l'expérience et la santé. Le travail fondamental de Gary Becker sur la théorie du capital humain dans les années 1960 a fourni un cadre économique formel pour comprendre le capital humain en tant qu'actif productif. La théorie de Becker considérait l'éducation, la formation et d'autres formes d'investissement humain comme des facteurs essentiels dans les processus de décision individuelle. Son travail a posé les bases de nouvelles recherches et explorations du capital humain dans divers domaines, notamment l'économie du travail, le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines.

Toutefois, et comme le souligne Trébucq (2006, 2011), ce concept demeure difficile à opérationnaliser, tant sa définition semble encore manquer d'un consensus bien établi. La distinction traditionnelle entre le capital humain général et le capital humain spécifique a

conduit à des propositions intéressantes de typologies du capital humain et d'options stratégiques (Lepak et Snell, 1999). En cela, les économistes et les chercheurs ont reconnu l'importance du travail humain, des compétences et du développement dans la croissance économique et le succès organisationnel.

En 1943, l'idée d'investissement apparaît, pour la première fois, dans les agents humains (Le Chapelain et Matéos, 2020). Les approches de développement du capital humain se justifient par l'amélioration du travail d'équipe et la performance collective globale. Alors, la thématique du capital humain s'enrichit de notions aussi diverses que l'intelligence collective, la reconnaissance, le leadership, l'alignement stratégique (Trébucq, 2015). Les êtres humains sont considérés comme un aspect crucial de toute organisation, où ils sont perçus comme des actifs intangibles (Sveiby, 2001). La connaissance, bien qu'intangible, peut faire partie du processus stratégique dans l'organisation (Spender, 1996).

Comme le soulignent Bassi et McMurrer (2005), les définitions générales du concept de capital humain, telles que celles proposées par Bontis (1998), comprenant les connaissances tacites, les compétences héritées et acquises (éducation, expérience), les attitudes envers la vie et l'entreprise, la créativité, ou par Kaplan et Norton (2004), comprenant le savoir-faire, le talent, les connaissances, la formation, ne permettent pas d'aboutir à des mesures opérationnelles efficaces (Trébucq, 2010). Le capital humain organisationnel a été considéré, alors, comme la réunion de compétences, de comportements organisationnels et d'un certain niveau de créativité (Belghit et Trébucq, 2016).

Le mouvement des relations humaines, popularisé par Elton Mayo et Douglas McGregor, a souligné davantage l'importance de la motivation, de la satisfaction et du développement des employés pour atteindre les objectifs organisationnels. Cette perspective a mis l'accent sur le rôle du capital humain dans le succès des entreprises et a ouvert la voie à une approche plus centrée sur les personnes dans les pratiques de gestion. Les pratiques RH peuvent être considérées comme des investissements en capital humain (Snell, Dean, 1992) visant à créer des conditions de travail favorables et à s'assurer que les employés agissent conformément aux objectifs organisationnels. Ainsi, la compréhension du capital humain s'est développée pour englober non seulement les attributs individuels, mais aussi le contexte social et organisationnel dans lequel les individus évoluent. Alors, le modèle « capital humain » est approché suivant le caractère innovant de l'organisation (Belghit et Trébucq, 2016).

Le capital humain fait référence aux compétences, connaissances, réseaux, relations personnelles, issus d'investissements spécialisés dans une entreprise et ne pouvant pas être valorisés ailleurs (Becker, 1964 ; Blair, 2003). Ainsi, la capacité d'innovation des individus est appréhendée à partir des différentes notions de créativité, d'appétence pour l'apprentissage et de flexibilité intellectuelle. Cela converge avec le cadre des travaux de la chaire capital humain de l'université de Bordeaux. La chaire a mené une étude en utilisant une quinzaine d'articles issus de la base bibliographique Science Direct. L'analyse a été réalisée en adoptant une approche qualitative inductive. La synthèse de cette recherche a conduit à l'élaboration d'un modèle qui peut être qualifié de « 3C » (Trébuq, 2016). Les Compétences, le Comportement et la Créativité qui présente des similitudes avec la structure proposée par Chen et al. (2004).

Pour ces raisons, la gestion des compétences a été intégrée au modèle de mesure de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. Cette approche repose naturellement sur la politique de formation, qui joue un rôle conjoint et responsable dans la préservation de l'employabilité des salariés (Goujon-Belghit, 2016). A ce titre, la notion de capital humain renvoie à celle du développement humain, qui est approché à travers ses composantes principales : les compétences, les expériences et les savoirs. L'origine de cette analyse se place dans les travaux sur le capital humain spécifique.

Selon Trebuq (2010), il y a un risque d'utiliser des indicateurs peu pertinents, qui sont descriptifs mais ont une faible capacité de prédire les performances futures de l'entreprise. Certaines méthodologies utilisées dans des recherches empiriques sur l'analyse des rapports des entreprises fournissent des résultats plus précis.

Abeysekera (2008) propose, dans ce sens, une arborescence en sept catégories de concepts : relations sociales, ancienneté, compétences et formation, plans d'intéressement, intrapreneuriat et innovation, équité et non-discrimination, et l'hygiène et la sécurité.

Quant à l'investissement en actifs spécifiques, il provient des travaux de Williamson (1985) et le terme « spécifique » fait référence au degré de difficulté de l'utilisation de cet investissement dans un contexte différent de celui qui est initialement le sien. Rajan et Zingales (1996) expliquaient que la propriété des actifs physiques ne promeut pas nécessairement les investissements spécifiques. Il peut être plus intéressant de diversifier leur usage. Par contre le capital humain spécifique est une source de création de rentes importante. En effet, en prenant l'exemple du dirigeant, s'il choisit des investissements dans les domaines qu'il maîtrise le

mieux, les rentes générées devraient être supérieures à celles d'un investissement non spécifique.

Le risque supporté par le capital humain spécifique peut être défini de façon plus précise. L'investissement peut être spécifique à l'individu qui lui-même peut être spécifique à l'investissement (Hart et Moore, 1990). Ces investissements ne peuvent pas être redéployés. Il est donc très coûteux pour leur propriétaire d'en perdre l'usage.

Zingales (2000) précise alors que pour qu'ils soient incités à effectuer ces investissements spécifiques à la firme, il faut qu'ils soient convaincus que la valeur qu'ils retireront sera supérieure. Pour ce faire, ils ne pourront accéder au pouvoir dans la firme qu'en effectuant ces investissements (Rajan et Zingales, 1996). Les partenaires de la coalition deviennent alors dépendants les uns des autres. Une autre alternative, centrée sur les investissements en capital humain (Blair, 2003), émerge à travers les théories partenariales de la firme. Les dirigeants doivent prendre en compte l'ensemble des ayants droits qui apportent une valeur à l'entreprise et non plus uniquement les actionnaires.

#### ***2.4. La dimension stratégique du capital humain : unicité, rareté et valeur***

La revue de la littérature reconnaît l'existence de deux perspectives concernant le concept de capital humain. Le premier, consiste à utiliser l'homme comme force de travail liée à la valeur ajoutée économique qui est générée par l'apport de main-d'œuvre en tant qu'autre production des facteurs tels que le capital financier, la terre, les machines et les heures de travail ; le second est lié à l'humain qui peut être considéré comme la cible de l'investissement par l'éducation et la formation.

Le capital humain inclut, largement, la signification de l'humain en tant que créateur qui encadre les connaissances, les aptitudes, les compétences et l'expérience issues de la connexion continue entre l'individu et l'environnement dans lequel il agit. La gestion du capital humain a été largement débattue dans les domaines de la gestion des ressources humaines (Mahoney et Kor, 2015), de la gestion stratégique des ressources humaines (Nyberg et al. 2014), la gestion basée sur les connaissances (Turner et Makhija, 2014) et la recherche dynamique sur les capacités cognitives (Wang, Jaw et Tsai, 2012). En raison de la pluralité de son appréhension, il est important de se pencher sur ses fondements, notamment en se positionnant sur les relations entre la gestion du capital humain, son caractère unique, la valeur des employés et la compétitivité organisationnelle. Pour ce faire, une revue de la littérature se situera au niveau

stratégique du capital humain, tout en considérant la typologie de Lepak et Snell, en 1999, et la notion d'unicité de Williamson en 1973.

#### *2.4.1. La typologie de Lepak et Snell (1999)*

La dynamique de la dimension stratégique du capital humain oblige les entreprises à utiliser les ressources spécifiques de l'organisation, telles que les connaissances et les capacités des employés, et cela en particulier à l'environnement spécifique au contexte. En général, les personnes talentueuses sont la ressource la plus essentielle pour maintenir l'avantage concurrentiel d'une organisation. Cela se confirme avec la définition de Schultz (1960), pour qui le capital humain est défini comme les connaissances et les capacités explicites et implicites des employés, qui conduisent à la compétitivité organisationnelle.

En cela, la contribution des employés nécessite donc des connaissances, des capacités et des compétences uniques (Lepak et Snell, 1999). Pour Wright et Snell (1991), l'investissement des organisations en capital humain permet aux employés d'atteindre les objectifs organisationnels. Par conséquent, comment une organisation peut-elle attirer efficacement des personnes et développer leurs connaissances, capacités et compétences ?

En matière de développement, la vision d'une entreprise ainsi que ses compensations financières, ses systèmes de protection sociale et sa planification de carrière ont un impact fort sur les personnes qui postulent à un emploi. Une fois les individus embauchés, il est essentiel de concevoir un programme de formation qui améliore leurs capacités et leurs compétences pour exécuter les pratiques organisationnelles de manière efficace (Lepak et Snell, 1999). En général, le caractère unique et la valeur des employés sont essentiels pour accroître la compétitivité des entreprises (Lepak et Snell, 1999) parce que le caractère unique des capacités des employés rend les organisations distinctes de leurs concurrents, et difficilement imitables. Dans l'ensemble, la valeur et l'unicité des employés sont les antécédents de la compétitivité organisationnelle (Lepak et Snell, 1999).

La première dimension, à savoir celle de la valeur du capital humain, est déterminée par les connaissances et les compétences accumulées des employés qui permettent à une entreprise de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent l'efficacité et l'efficacités, exploitent les opportunités du marché et/ou neutralisent les menaces potentielles (Barney, 1991).

La deuxième dimension, à savoir celle de l'unicité du capital humain, fait référence à la mesure suivant laquelle les connaissances et les compétences sont spécialisées ou spécifiques à une entreprise. Un capital humain unique peut être constitué de connaissances tacites ou d'une expérience et d'une compréhension approfondies qui ne peuvent être trouvées sur un marché du travail ouvert (Perrow, 1967). En conséquence, Becker (1992) a mentionné que les entreprises sont plus susceptibles de faire des investissements dans le capital humain spécifique à l'entreprise et qui ne peuvent être transférés à d'autres.

Dans le prolongement des avancements susmentionnés, deux dimensions clés pour un investissement dans le capital humain sont relatives à l'attraction et le développement des employés. Les personnes talentueuses sont principalement attirées par l'attractivité de la marque d'une organisation (Kucherov et Zavyalova, 2012), la vision de l'entreprise et la stratégie de recrutement (Horwitz, Heng et Quazi, 2003). En ce qui concerne l'attraction des employés, les organisations qui différencient leurs caractéristiques de marque de leurs concurrents attirent des personnes talentueuses.

#### *2.4.2. La notion d'unicité de Williamson (1973)*

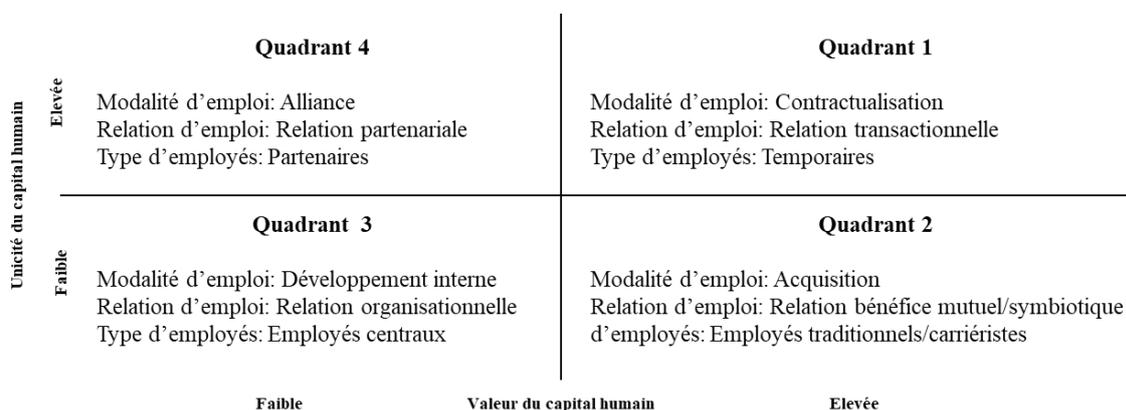
Williamson est connu pour ses contributions à l'économie des coûts de transaction et à la théorie de l'entreprise, mais il a également plusieurs contributions à la recherche sur le capital humain. En particulier, les recherches de Williamson soulignent l'importance du capital humain dans la formation de la structure et du comportement organisationnels. L'une des principales contributions de Williamson à l'étude du capital humain est son concept de « spécificité des actifs », qui fait référence au degré auquel un actif est spécialisé dans un usage ou un objectif particulier.

Selon Williamson (1973), les actifs, spécifiques à une utilisation ou à une fin particulière, créent une relation de dépendance entre les parties impliquées dans la transaction. Cette dépendance peut engendrer des coûts de transaction du moment où les parties concernées peuvent avoir besoin de s'engager dans des activités complexes de passation de marchés et de suivi pour s'assurer que la transaction soit pleinement réussie.

A cet égard, Williamson souligne, également, l'importance du capital humain dans la définition des limites de l'entreprise. Selon lui, la disponibilité du capital humain constitue un déterminant clé du choix d'une entreprise d'organiser l'activité économique au sein d'une hiérarchie ou de s'appuyer sur des transactions du marché.

D'une manière générale, les entreprises combinent différentes approches de manière simultanée pour se procurer un avantage concurrentiel (Davis-Blake et Uzzi, 1993). En vue d'estimer la pratique qui permettrait de se le procurer, Lepak et Snell (1999) proposent une architecture des ressources humaines qui se fonde sur la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1994 ; Wernerfelt, 1984), la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961) et celle des coûts de transaction (Williamson, 1973). Cette architecture permet de représenter quatre types de gestion stratégique du capital humain qui font valoir sa valeur stratégique et son caractère unique. Ces quatre types, se référant à l'acquisition d'un capital humain spécifique, s'apparentent au développement interne (Quadrant 3), l'acquisition (Quadrant 2), la contractualisation (Quadrant 1) et l'alliance (Quadrant 4).

**Figure 16: Capital humain et modalités d'emploi**



Source : Lepak et Snell (1999)

Lepak et Snell (1999) suggèrent que l'investissement dans le capital humain varie en fonction de ses types, et que lorsqu'il s'agit du premier type de gestion stratégique, le capital humain se développe en interne. Si le capital humain est considéré à la fois précieux et unique, il est donc impératif de le développer en interne, étant donné que les relations de travail sont centrées sur l'organisation et que l'engagement organisationnel est élevé. Les entreprises ont tendance à privilégier le recrutement interne lorsqu'elles ont besoin de compétences spécifiques à leur domaine d'activité (Williamson, 1973). Ces compétences sont précieuses dans la mesure où les avantages stratégiques qu'elles confèrent sont supérieurs aux coûts de gestion et bureaucratiques liés à leur développement et à leur déploiement.

En ce qui concerne le deuxième type ou stratégie, à savoir l'acquisition, cela implique la mise en place d'une politique d'externalisation étant donné que le capital humain est précieux pour l'organisation, mais n'est pas unique et spécifique à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise peut l'acquérir sur le marché du capital humain. Toutefois, dans la plupart des cas, les organisations ont intérêt à recruter en interne, car ces compétences sont précieuses (Prahalad et Hamel, 1994). Cependant, les gestionnaires peuvent être réticents à investir dans le développement interne lorsque les compétences ne sont pas uniques ou spécifiques à une entreprise, car les employés ayant des compétences génériques peuvent partir et transférer l'investissement de l'organisation à une autre.

En d'autres termes, si le capital humain requis est considéré comme une ressource unique pour une entreprise, il peut être plus efficace tant qu'il contribue à garantir que les compétences et les connaissances, nécessaires, sont disponibles en cas de besoin. Dans l'ensemble, bien que les contributions de Williamson à l'étude du capital humain n'aient pas été aussi étendues que ses travaux sur l'économie des coûts de transaction et la théorie de l'entreprise, ses idées ont contribué à façonner notre compréhension du rôle du capital humain dans la formation du comportement et de la structure organisationnelle.

La troisième stratégie consiste à contractualiser le capital humain, car il n'est pas unique. Il est plutôt général et a une valeur limitée. Ces compétences sont considérées comme des connaissances publiques et peuvent être facilement obtenues sur le marché du travail. Le caractère unique et limité de ces compétences dissuade les entreprises d'investir des ressources importantes dans le développement des employés (Becker, 1964). En effet, étant donné qu'il existe de nombreuses sources alternatives pour ces compétences, les entreprises peuvent réduire les coûts d'emploi en externalisant (Williamson, 1973).

La quatrième stratégie consiste à générer du capital humain en développant des compétences internes ou en les acquérant sur le marché du travail. Bien que le capital humain soit unique, il ne garantit pas nécessairement une valeur ou une collaboration mutuelle souhaitable. Étant donné cette unicité, il peut sembler préférable d'optimiser ce type de capital humain par le développement interne. En effet, les partisans de l'économie des coûts de transaction suggèrent que les entreprises internalisent les compétences uniques afin de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1975, 1981). Certaines formes de capital humain unique sont moins codifiées et transférables que les compétences génériques, mais plus largement disponibles que les compétences spécifiques à l'entreprise (Barton, 1995).

Les organisations font face à un dilemme dans de telles situations, car elles sont incitées à utiliser à la fois des modes d'emploi internes et externes. Si l'internalisation pure et simple est trop coûteuse, une externalisation complète comporte des risques d'opportunisme. Une forme d'alliance entre les parties peut offrir un mode d'emploi hybride qui combine les avantages de l'internalisation et de l'externalisation et surmonte ces problèmes. Les chercheurs utilisent le terme « alliance à long terme » pour décrire une relation externe dans laquelle chaque partie contribue conjointement à un résultat partagé (Borys et Jemison, 1989).

En guise de synthèse, la littérature reconnaît deux perspectives concernant le concept de capital humain. La première le considère comme une force de travail liée à la valeur économique ajoutée et générée par la main-d'œuvre, en tant que production associée à d'autres facteurs tels que le capital financier, la terre, les machines et les heures de travail. La deuxième perspective le définit comme l'investissement dans l'éducation et la formation des individus. Le capital humain englobe les connaissances, les compétences et l'expérience acquises par l'individu dans son environnement.

La gestion du capital humain a été discutée dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion stratégique des ressources humaines, de la gestion basée sur les connaissances et de la recherche sur les capacités cognitives. Dans ce sens, l'examen des fondements de la gestion du capital humain a été utile pour jauger l'importance de la valeur des employés et la compétitivité organisationnelle.

## **Conclusion du chapitre 1**

Le premier chapitre de la revue de la littérature se centre sur le concept de prospective, ses définitions, caractéristiques et attitudes, et cela en fonction des courants de pensées se focalisant sur ladite discipline. Toutefois, et pour donner appui à la genèse de la prospective, une revue de la littérature a donné suite à une analyse des travaux de l'école anglo-saxonne et de la RAND Corporation, celle de Gaston Berger (1960) ainsi que celle de l'école française et des travaux du CNAM. Dans la continuité de l'aspect évolutif des courants de pensées concernant la prospective, une approche croisée entre stratégie et prospective est élucidée. Cette réflexion donne un éclairage au niveau des méthodes, des typologies d'application de la prospective, ainsi que sur les démarches y afférentes.

Dans un deuxième lieu, les cadres conceptuels et théoriques du concept du capital humain sont étayés et cela suivant une transition d'une approche économique à une approche gestionnaire. En cela, une analyse de multi-niveaux est perçue, et développée davantage avec les travaux évolutifs pour l'appréhension de cette transition du capital humain d'une approche « économique » à celle d'une approche « gestionnaire ».

D'une approche macro à une approche micro, il est utile de partir en profondeur pour mettre en vigueur l'avantage concurrentiel des organisations et l'unicité du capital humain. En cela, la typologie de Lepak et Snell (1999) ainsi que la notion d'unicité de Williamson donne une importance au capital humain en tant qu'une valeur ajoutée aux organisations.

Ce même chapitre pose les jalons du second en ce qu'il introduit la notion de prospective, de stratégies, des démarches systémiques en rapport avec l'évaluation et l'appréciation du capital humain. A noter que dans l'analyse systémique et du système évolutif de la prospective, les aspects théoriques seront pris, graduellement, et cela en fonction des contextes perçus au niveau de l'analyse de la littérature. Il en suit que les contributions de la chaire du capital humain prendront tout leur sens une fois que ce concept est approché tout au long des résultantes des systèmes dynamiques des organisations.



## **CHAPITRE 2 : PROSPECTIVE DES ORGANISATIONS ET CAPITAL HUMAIN : AU CROISEMENT DES CHAMPS DISCIPLINAIRES STRATEGIQUES**

Les récents développements des sciences cognitives offrent des outils d'analyse puissants qui permettent d'adopter une nouvelle perspective sur toute une gamme de méthodes et d'outils stratégiques. Les approches prospectives ont toujours été perçues comme des moyens de modéliser les connaissances et de construire des représentations dans les milieux académiques qui sont naturellement liées à des processus cognitifs (Bootz, 2001). Alors à la lumière du progrès des recherches dans la discipline des sciences cognitives, il est donc possible d'améliorer ces outils, de préciser leurs caractéristiques et leurs limites respectives d'utilisation. Cependant, cette réinterprétation de la prospective a une ambition plus large : elle vise à replacer la prospective dans le contexte d'une démarche stratégique globale, où l'élaboration de la pensée stratégique au sein d'une organisation est indissociable de la diffusion « créatrice » de cette stratégie à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, la signification de la connaissance dans l'organisation a peut-être gagné en importance écrite ces derniers temps, mais son importance a été reconnue tout au long de l'histoire.

Dans ce cadre plusieurs interrogations suscitent l'intérêt des chercheurs. Comment une entreprise développe-t-elle alors la connaissance pour permettre des gains stratégiques ? Pour survivre dans un environnement complexe et instable, les entreprises contemporaines s'appuient de plus en plus sur la prospective d'entreprise (Rohrbeck et Gemünden, 2011). Cependant, faire correspondre les ressources humaines avec les activités organisationnelles prévues pour le présent et l'avenir est l'un des principaux problèmes auxquels est confrontée une organisation.

Pour Bootz (2001), l'analyse se concentre sur les approches participatives de la prospective dans le but de mesurer l'impact cognitif<sup>48</sup> d'une telle démarche sur les participants et sur l'ensemble de l'organisation. D'une part, l'établissement des besoins sur le long terme, en matière de ressources humaines, est étroitement lié aux plans stratégiques de l'entreprise et à l'évaluation de leur capital humain. Les plans stratégiques doivent fournir une base minimale d'informations sur laquelle des plans de ressources humaines viables peuvent être élaborés.

---

<sup>48</sup> En termes de création de connaissances et d'apprentissages.

D'autre part, la direction de l'entreprise doit tenir compte de la disponibilité de la main-d'œuvre lorsqu'elle établit un plan stratégique, car les ressources humaines actuelles et potentiellement disponibles affectent la viabilité de la constitution de la prospective et de son écosystème. Toutefois, Il existe depuis un certain temps un argument selon lequel la prospective manque d'une base théorique cohérente (Öner, 2010). Comme posée par Öner, en 2010, la question, « que signifie une théorie de la prospective ? », guidera la réflexion de ce deuxième chapitre en partant sur des niveaux d'analyse théoriques succincts.

Le premier niveau se comprend par le système organisationnel et la perspective systémique qui favorise la réflexion sur la prospective. En se basant sur la définition de générale, de Joseph Coates, en 2010a, la prospective apparaît comme un processus intentionnel de développement des connaissances sur l'avenir d'une unité d'analyse donnée ou d'un système d'acteurs, dans le but d'orienter des actions sous forme de prises de décision politiques, de stratégies et de planifications spécifiques. Pour le même auteur, la prospective est souvent un processus participatif, engagé et collaboratif. En cela, l'environnement interne de l'entreprise définit l'écosystème de la prospective.

D'un point de vue théorique, l'apprentissage organisationnel appréhende, selon la théorie de ressources et des compétences ainsi que celle de la vision basée sur la connaissance, la prospective en tant qu'activité de création de connaissances. Dans ce sens, et à un premier niveau d'interprétation théorique, l'évaluation interne du capital humain est revue en fonction d'un apprentissage organisationnel continu.

Cependant et à cette vision statique, le même cadre théorique est interprété, cette fois-ci d'une perspective dynamique. A la lumière de la théorie des capacités dynamiques de l'entreprise, la reconfiguration des compétences organisationnelles est ajustée en fonction des nécessités qu'appose la « construction » de la prospective.

Alors, le deuxième niveau se traduit par le développement ou bien l'introduction de la prospective dans des processus systémiques nécessitant la capacité d'intégrer diverses compétences organisationnelles. Alors la théorie des capacités dynamiques est reflété, notamment, à travers la reconfiguration des compétences organisationnelles pour un meilleur acheminement de la prospective (Wang et Ahmed, 2007).

A ce titre, le deuxième niveau se traduit également, dans l'acheminement de la prospective, par un processus conduisant à une intervention socio-organisationnelle, ce qui implique de prêter une attention particulière aux conséquences pratiques de l'activité de la prospective. Les théories relationnelles insinuent cette richesse des liens interactionnels. Outre l'aspect interrelationnel interne de l'organisation s'ajoute celui de la participation d'autres parties prenantes dont la valorisation de leur investissement en capital humain dépend de la présence partenariale et de leurs relations avec elles.

Le troisième niveau se traduit par la dépendance de sentier et de sa création. En cela, ils forment un processus d'apprentissage, où dans de nombreux cas, les deux liens entrent en conflit et donnent ainsi une dynamique au processus d'apprentissage organisationnel.

Le quatrième niveau se centre au niveau des travaux de l'innovation ouverte pour positionner le processus de la prospective dans une perspective dynamique interne et externe impliquant, suivant une approche ouverte, les différentes parties prenantes.

Dans le cadre de la première section du présent chapitre, il est judicieux de se pencher sur les fondements théoriques de l'organisation, à l'instar de la théorie des ressources et des compétences, de la vision basée sur la connaissance afin de donner sens à l'apprentissage organisationnel et de positionner le façonnement de la prospective de l'entreprise au confluent du contexte relationnel et des capacités dynamiques de l'entreprise.

Cela donne un éclairage au niveau des étapes d'une démarche de PS participative. Ces étapes sont appréhendées en termes de conversion et de création de connaissances au sein de l'organisation. Dans le cadre de la deuxième section, l'approche de la prospective est explorée en fonction de l'environnement externe de l'organisation et cela en adoptant une approche participative, interactionnelle avec les parties prenantes et ouverte dans l'optique d'assurer un caractère innovant à la prospective. Cette vision définirait alors le « parcours » de la prospective et les acteurs impliqués dans sa création, façonnement stratégique et implémentation. En vue de donner un appui aux théories sous-jacentes aux questions de recherche, des figures conclusives seront développées à la fin de chaque sous-section, et cela en vue de rendre à la fois visible et compréhensible le fil conducteur traduisant « l'enchaînement » et les fondements théoriques du présent travail de recherche.

## **Section 1 : Interaction prospective et innovation : une approche basée sur les capacités dynamiques de l'entreprise**

La prospective consiste à explorer les futurs possibles et à évaluer l'impact potentiel des changements de l'environnement externe sur une organisation. La prospective vise aussi à anticiper et à se préparer aux tendances et aux défis futurs, plutôt que de simplement y réagir lorsqu'ils surviennent. Les capacités dynamiques, quant à elles, se réfèrent à la capacité d'une organisation à s'adapter et à répondre aux circonstances changeantes de son environnement externe. Cela comprend la capacité à apprendre, à innover et à reconfigurer les ressources et les processus internes pour rester compétitif et atteindre un succès à long terme.

Dans ce cadre, la revue de la littérature met en avant deux approches distinctes concernant l'articulation entre les dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage (Bootz, 2001). Dans le contexte de l'innovation, les capacités dynamiques sont souvent considérées comme un moteur clé du succès pour l'innovation, car elles permettent aux organisations d'identifier et de tirer parti de nouvelles opportunités sur le marché et d'estimer les éventuelles menaces. Nous verrons que la prospective peut aider les organisations à développer ces capacités en fournissant un cadre pour explorer les scénarios futurs potentiels et identifier les compétences et les ressources nécessaires pour réussir dans ces scénarios.

### ***1.1. La vision systémique de la prospective et la théorie des systèmes complexes***

Dans un contexte de plus en plus complexe, de nouveaux modèles de développement nécessitent des systèmes de gestion à multi-niveaux. Selon Ashby, en 1956, ce n'est qu'à cette condition que les régulateurs de système seront suffisamment fiables. Une variété d'éléments permet à un système dynamique complexe de rester stable, adaptable et capable d'assurer un développement multivarié. Dans ce cadre, la théorie des systèmes (Barel, 1971), axée sur la compréhension des structures auto organisées et complexes, offre un nouveau niveau de productivité et un cadre pour une meilleure compréhension de l'écosystème de la prospective et de ses composants. Pour Haurie (1975), la théorie des systèmes est présentée comme une méthode opérationnelle pour scruter le futur en évaluant divers scénarios.

Pour ce faire, les systèmes de contrôle doivent être suffisamment flexibles, variés et complexes pour ne pas contraindre le système et d'offrir, en cela, des opportunités pour son évolution et son évaluation. A noter que le système de prospective fonctionne à travers différents processus

de prospective et activités associées. Un processus de prospective est défini par une cristallisation temporaire et dynamique des activités dans le système de prospective (Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist, 2014). Pour ces derniers, il peut y avoir plusieurs processus de prospective en cours simultanément dans le système de prospective. Une grande partie de la littérature sur la prospective s'est jusqu'à présent concentrée sur un seul processus, souvent en découpant le processus de prospective en différentes périodes linéaires tout en donnant des conseils sur les méthodes à utiliser dans chacune (Andersen et Andersen, 2014). Cette vision ne prend pas en compte l'interaction continue entre les différents processus de prospective, et parallèles dans ledit système organisationnel. En considérant le processus de prospective et le système de prospective comme des concepts distincts, Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist, (2014) élucident davantage les interactions d'un processus de prospective avec son environnement.

La perception partagée des futurs est socialement construite. De nouvelles constructions des futurs émergent des interactions entre les acteurs (Fuller et Loogma, 2009). La perception partagée est donc une propriété émergente du système. Elle représente le point de vue de la majorité sur les futurs. Cependant, un point de vue n'implique pas une perception partagée au sujet d'un consensus partagé sur les futurs de l'entreprise. Dans ce sens, une perception n'est pas nécessairement également partagée par tous ceux qui sont impliqués dans le processus de prospective (Fuller et Loogma, 2009). La prospective explore à la fois des futurs alternatifs et facilite la discussion sur les futurs préférables, visant souvent à générer des perceptions futures partagées. La perception partagée émerge de l'interaction entre agents. Cependant, la dynamique à travers laquelle cette perception partagée surgit a peu retenu l'attention de la littérature qui traite de la prospective (Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist, 2014).

Les nouvelles connaissances créées par la « science de la complexité » modifient les idées existantes sur les processus de développement accompagnés d'incertitude, d'instabilité et d'ambiguïté (Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist, 2014). Ce processus permet ainsi de mettre en évidence un déséquilibre, qui peut servir de source de créativité potentielle pour la conception de visions alternatives de l'avenir.

L'article de Knyazeva (2020), « stratégies dynamiques de gestion de la complexité », montre comment une gestion habile de la complexité, basée sur une pensée holistique, aide les acteurs à survivre sans répercussions particulières des crises occasionnées, à traverser des périodes de turbulence et d'atteindre des voies de développement plus souhaitables. C'est dans ce sens, et

comme il a été souligné dans le premier chapitre de la thèse, que la prospective est une approche permettant d'anticiper les développements futurs dans un domaine donné.

L'analyse des exercices de la prospective se justifie, par exemple, par son évaluation (Rijkens-Klomp et Van Der Duin, 2014). Dans les études d'évaluation, l'accent a été mis sur la qualité du processus et de ses résultats ainsi que sur la question de savoir si les objectifs énoncés ont été atteints. Contrairement à cette étude, une autre perspective, ne consiste pas à évaluer la qualité ou les résultats de l'exercice de prospective, mais plutôt d'explorer l'évolution réelle du processus, c'est-à-dire à retracer ce qui s'est passé dans un processus de prospective, comment cela s'est produit et pourquoi cela s'est produit (Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist, 2014).

Dans ce contexte, l'évaluation des processus de prospective se comprend par la recherche d'une combinaison entre pensée systémique et prospective (Andersen et al. 2014 ; Saritas, 2013). L'objectif consiste, alors, à améliorer les processus de prospective tout en abordant la prospective d'un point de vue « systèmes ».

Cela est important pour rendre les projets de la prospective plus transparents et pour catalyser les améliorations dans leurs pratiques. La vue systémique permet aux praticiens d'acquérir une compréhension plus approfondie du contexte de la prospective. Plus encore et suivant une perspective plus lucide sur les rôles du processus de prospective, la justification théorique de la vision systémique de la prospective se trouve dans les théories des systèmes adaptatifs complexes (Stacey, 1996) et suivant la création de sens via la construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1967; Weick, 1995). En cela, il est plausible de considérer le système de prospective comme un système adaptatif complexe et intégré au système d'innovation.

Le terme « système de prospective » a été utilisé par Amanatidou et Guy (2008) dans la construction d'un cadre d'évaluation des impacts de la prospective. Par rapport à leur travail, l'accent est mis davantage sur les relations et les interactions entre agents et moins sur l'évaluation de l'impact. Une autre approche antérieure pour combiner les concepts systémiques et la prospective est le travail de Saritas, en 2013, pour la définition d'une « méthodologie pour une prospective systémique ».

Cependant, Saritas (2013) ne considère pas la prospective elle-même comme un système, mais plutôt comme une enquête systémique sur la conduite des attitudes des acteurs concernés. D'une

façon plus claire, le développement de l'analyse des systèmes apporte un nouveau souffle à l'investigation prospective (Durand, 1971).

Plus récemment, Andersen et al. (2014) ont proposé une approche appelée « Innovation System Foresight », qui s'appuie sur la vision systémique de l'innovation et considère la prospective comme intégrée au système d'innovation. Andersen et al. (2014) établissent également une distinction entre le processus de prospective, qui est présenté comme une séquence linéaire d'activités, et l'« Innovation System Foresight », qui prend également en compte la demande et l'utilisation des résultats dans le contexte d'un système d'innovation (Andersen et Andersen, 2014).

### *1.2. Une approche théorique pour la prospective et l'apprentissage organisationnel*

S'appuyant sur la littérature qui traite des capacités dynamiques et de la prospective, les capacités de prospective stratégique résident à un niveau d'abstraction supérieur par rapport à leurs processus ou activités sous-jacents (Paliokaitè, Paçèsa et Sarpong, 2014). La prospective d'entreprise est une ressource organisationnelle qui comprend tout élément culturel ou structurel qui permet à l'entreprise de détecter tôt le changement, d'identifier de nouveaux domaines d'activité prometteurs, d'analyser les conséquences pour l'entreprise et de formuler des réponses efficaces pour soutenir l'innovation (Sarpong, Maclean et Alexander, 2013).

En conséquence, de nombreuses entreprises développent des pratiques de prospective d'entreprise pour renforcer les bases d'un futur avantage concurrentiel et de gérer le risque d'un changement technologique futur (Vecchiato et Roveda, 2010). À cet égard, il est pensable de prendre en compte les courants théoriques et les contextes organisationnels en vue d'étayer au mieux les fondements de la constitution de la prospective, et aussi l'évaluation du capital humain au gré du développement organisationnel.

#### *1.2.1. La théorie des ressources et des compétences et la prospective stratégique*

La recherche sur la prospective stratégique se concentre sur la capacité d'une entreprise à créer et maintenir une vision prospective de haute qualité, cohérente et fonctionnelle (Slaughter, 1997). Rohrbeck, en 2012, l'a définie par une capacité qui englobe tout élément structurel ou culturel permettant à l'entreprise de détecter les changements discontinus, d'interpréter leurs conséquences sur l'entreprise, et de formuler des réponses efficaces pour assurer la survie et le succès à long terme de l'organisation.

Étant donné que la prospective découle d'un besoin pour le changement et d'une nécessité pour une adaptation des entreprises, son explication théorique s'illustre davantage par la perspective fondée sur les ressources repose sur l'hétérogénéité des entreprises, c'est-à-dire sur leur capacité à accumuler des ressources et des capacités rares, précieuses, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991).

Le capital humain est un facteur stratégique tant qu'il représente les compétences cognitives, les compétences relationnelles, les comportements relationnels et les connaissances des individus qui améliorent la production et contribuent à la performance de l'organisation (Shuller, 2000). L'approche basée sur les ressources (RBV) met en avant les ressources internes de l'entreprise comme un avantage concurrentiel (Barney, 1991) et a accordé de la valeur à l'importance stratégique des personnes dans une organisation. La RBV a mis en lumière la valeur ajoutée des individus dans la littérature sur la gestion stratégique en définissant et en liant des concepts tels que la connaissance (Grant, 1996), la capacité dynamique (Teece, Pisano et Schuen, 1997) et l'apprentissage organisationnel (Fisher et White, 2000) à la performance stratégique de l'organisation.

Depuis que Penrose (1959) a proposé pour la première fois l'approche basée sur les ressources pour la croissance des entreprises, celle-ci a été explorée plus en détail par Wernerfelt (1984), Barney (1991) et d'autres chercheurs, évoluant ainsi pour être connue sous le nom de « vue basée sur les ressources », qui est également devenue le cadre le plus populaire pour générer des rentes économiques dans la littérature en gestion (Varadarajan, 2020). À l'origine, la RBV a été proposée comme un cadre d'évaluation de la position stratégique d'une entreprise par rapport à ses concurrents en termes de marchés et de produits (Wernerfelt, 1984). Cependant, la RBV n'était pas le premier ni le seul cadre à offrir des réponses sur la façon dont une organisation peut augmenter sa rentabilité<sup>49</sup>, devenir plus efficace<sup>50</sup> ou atteindre un avantage concurrentiel. Par conséquent, la progression de la RBV a été principalement facilitée par son potentiel considérable à offrir aux entreprises des options pratiques pour atteindre un avantage concurrentiel durable.

---

<sup>49</sup> Grâce à une approche de gestion scientifique.

<sup>50</sup> Grâce à une approche systémique.

La notion centrale de la RBV est que l'hétérogénéité<sup>51</sup> des ressources est la principale source de différenciation des performances de l'entreprise (Barney, 1991).

En d'autres termes, la RBV intègre l'idée de l'hétérogénéité des entreprises en termes de possession de ressources et de capacité de l'entreprise à gérer et à utiliser ces ressources de manière innovante afin de tirer parti des opportunités environnementales (Safari et Saleh, 2020). Par conséquent, une entreprise qui possède une hétérogénéité de ressources et des compétences pour gérer ces ressources de manière innovante a plus de chances d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents (Montgomery et Collis, 1995).

La RBV n'est pas seulement un cadre pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise, mais elle aide également les entreprises à exploiter les avantages stratégiques de leurs ressources pour construire un avantage concurrentiel. En d'autres termes, elle favorise à la fois la survie et la croissance de l'entreprise.

En résumé, une entreprise est constituée d'un ensemble de ressources et sa capacité à gérer ces ressources<sup>52</sup>, à prédire sa croissance et sa compétitivité (Barney, 1991 ; Varadarajan, 2020). La RBV considère que les ressources doivent être rares, difficiles à imiter, difficiles à substituer et organisables pour être considérées comme une source d'avantage concurrentiel. La RBV suggère également que les entreprises doivent aligner leurs ressources et compétences avec les opportunités du marché pour maximiser leur potentiel de création de valeur et d'avantage concurrentiel. L'approche des ressources et des compétences place les ressources internes de l'entreprise au centre de la stratégie, soulignant l'importance de la rareté, de la difficulté à imiter, de la difficulté à substituer et de l'organisation des ressources pour créer de la valeur et de l'avantage concurrentiel.

Dans un autre sens, la relation de cette approche théorique avec la prospective d'entreprise souligne l'importance des ressources et des capacités internes pour obtenir un avantage concurrentiel et un succès à long terme. Dans le contexte de la prospective d'entreprise, la RBV peut être utilisée comme cadre pour identifier les ressources et les capacités internes les plus susceptibles de contribuer au succès futur. L'objectif de la prospective stratégique est d'identifier les compétences stratégiques d'une entreprise. La prospective stratégique est le croisement entre la prospective et l'arbre de compétences. En utilisant des méthodes de

---

<sup>51</sup> Possédées ou accessibles par une entreprise.

<sup>52</sup> Par le choix des ressources, leur création, leur re-création, leur combinaison, etc.

prospective, l'entreprise anticipe les évolutions futures de son environnement, les tendances du marché, les besoins des clients, les avancées technologiques, etc. Cela permet à l'entreprise, d'une part, de se préparer et de s'adapter en conséquence. D'autre part, l'arbre de compétences est un outil d'analyse qui permet d'identifier et de hiérarchiser les compétences clés de l'entreprise (Docksai, 2012).

Ces compétences peuvent être technologiques, organisationnelles, managériales, etc., et sont essentielles pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs stratégiques. En croisant la prospective avec l'arbre de compétences, l'entreprise peut identifier les compétences stratégiques qui seront cruciales pour son avenir. Cela lui permet de concentrer ses efforts sur le développement et la mise en valeur de ces compétences afin de renforcer sa position concurrentielle et des opportunités futures.

En effectuant une analyse approfondie des ressources et des capacités internes d'une organisation, notamment ses connaissances, ses compétences et son expertise, les praticiens de la prospective peuvent identifier les domaines dans lesquels l'organisation pourrait avoir un avantage concurrentiel ou un potentiel de croissance à l'avenir. Cela peut aider les organisations à investir stratégiquement dans ces domaines, en capitalisant sur leurs forces existantes et en se positionnant pour un succès futur.

De plus, en exploitant le cadre de la RBV, les dirigeants peuvent identifier des domaines potentiels de faiblesse et prendre des mesures pour y remédier, en construisant la résilience et l'adaptabilité dans leur planification stratégique à long terme.

Dans un sens plus large, la RBV fournit un cadre fondamental pour comprendre les ressources et les capacités internes d'une organisation, et peut constituer un fondement théorique pour l'appréhension du façonnement et du développement des pratiques de prospective d'entreprise (Teece, Peteraf et Leih, 2016). Plus encore, la RBV a contribué de manière significative à la recherche en gestion, ce qui a permis le développement de différentes conceptualisations ou perspectives contemporaines telles que les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997), la vision relationnelle (Dyer et Singh, 1998) et la dépendance envers les ressources (Helfat et Martin, 2015). Ces perspectives ont, sans aucun doute, contribué à la maturité, au développement, à l'évolution et à la critique de la perspective de la RBV.

### *1.2.2. La vision basée sur la connaissance et la PS*

Les entreprises, évoluant dans un environnement axé sur la connaissance, sont considérées comme étant plus dépendantes vis-à-vis des employés (Porter, 2000). Par conséquent, l'approche utilisée pour développer le capital humain est un facteur de liaison significatif pour le maintien des connaissances et, par conséquent, la performance de l'entreprise (Sum, 2010). De nombreux chercheurs se sont intéressés à la vision fondée sur les connaissances de l'entreprise (KBV) (Grant, 1996) dans l'espoir de la développer en tant qu'une théorie. La manière dont la connaissance est captée et aussi détecté dans l'entreprise influence l'avantage concurrentiel résultant de son utilisation (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Grant, 1996). La KBV est renforcée par ses principaux composants : les personnes qui sont les porteurs de connaissances et les agents de l'entreprise (Sveiby, 2001) ; les capacités de transfert des connaissances tant internes qu'externes (Sveiby, 2001); et la gestion des connaissances (Bencsik, Lore et Sólyom, 2011).

Les différentes façons dont les ressources sont partagées, aujourd'hui, ont rendu le concept de transfert de connaissances important. Des recherches ont indiqué que les organisations qui transfèrent efficacement les connaissances en tant que ressource au sein de leurs unités ont une productivité plus élevée et une plus grande chance de survie (Baum et Ingram, 1998).

Le développement du capital humain est un élément fondamental de la génération de connaissances, ce qui permet une utilisation stratégique des connaissances acquises (Eisenhardt et Martin, 2000). De manière stratégique, même si une entreprise dispose d'un plan stratégique rigoureux, si le capital humain n'est pas développé de manière à ce qu'il comprenne des connaissances, compétences et attitudes pertinentes pour soutenir ou bien de mettre en œuvre avec succès le plan stratégique, son plan stratégique est affaibli dans ce sens (Sum, 2010). Les investissements réalisés dans les approches de développement du capital humain doivent être justifiés en termes d'amélioration des performances organisationnelles. En conséquence, différentes approches de développement du capital humain, notamment l'apprentissage par l'action (Kuhn & Marsick, 2005), la formation juste-à-temps (Beckett, Agashae & Oliver, 2002), le mentorat et le coaching (Allen et al. 2004) ont joué un rôle clé dans l'influence de la sphère du développement des connaissances.

Dans sa description, Grant (1996) met en évidence un certain nombre de caractéristiques pertinentes pour l'utilisation de la connaissance au sein de l'entreprise afin de créer de la valeur :

la transférabilité, la capacité d'agrégation, l'appropriation, la spécialisation dans l'acquisition de connaissances et les exigences de connaissances liées à la production. Selon Grant (1996), ces caractéristiques indiquent que les entreprises existent en tant qu'institutions de production de biens et de services car elles peuvent créer des conditions permettant à plusieurs individus d'intégrer leurs connaissances spécialisées. Grant (1996) se penche sur leurs caractéristiques afin de savoir s'il s'agit de connaissances explicites ou tacites, de leur transmission et de leur acquisition, du retour sur les ressources en connaissances, de la capacité d'acquisition et de la production de connaissances en termes de valeur pour le développement du capital humain des organisations.

La KBV est une théorie qui s'appuie sur la RBV. La KBV est donc considérée comme un prolongement de la RBV et élargit le portefeuille des ressources de l'entreprise aux ressources basées sur les connaissances (Grant, 1996). De plus, l'école de pensée qui considère la KBV comme une extension de la RBV suppose que les organisations sont des institutions qui intègrent<sup>53</sup> les connaissances de nature variée, et qui permettent d'aboutir à de résultats probants (Grant, 1996). La connaissance est reconnue comme l'une des ressources stratégiques clés de l'entreprise qui détermine les performances à long terme de celle-ci (Curado et Bontis, 2006).

La KBV postule donc que la base de connaissances et les capacités hétérogènes<sup>54</sup> sont les principaux déterminants des performances d'une entreprise dans une économie fondée sur les connaissances (Eisenhardt et Santos, 2002). La possession ou l'accessibilité à la connaissance constitue ainsi un avantage concurrentiel durable, car elle présente toutes les caractéristiques nécessaires<sup>55</sup> : elle ajoute de la valeur à l'entreprise, est rare, difficile à imiter et peut être organisée (Arend et Lévesque, 2010).

En ce qui concerne la connaissance en tant que ressource stratégique de l'entreprise, Grant (1996) suggère que la connaissance est un concept qui comprend des caractéristiques telles que la transférabilité, la capacité d'agrégation et l'appropriabilité.

La transférabilité des connaissances au sein de l'entreprise détermine son avantage concurrentiel ; et l'efficacité de la transférabilité des connaissances dépend largement de son potentiel d'agrégation (Grant, 1996) ; de même, l'appropriabilité de la connaissance peut être

---

<sup>53</sup>Transfert, direction, séquençage et routine.

<sup>54</sup> Actifs immatériels de l'entreprise.

<sup>55</sup> Décrites dans la perspective de la RBV.

comprise par la capacité du propriétaire de la ressource à obtenir des retours sur ladite ressource (Teece, 1998). Ces aspects justifient la considération de la connaissance comme une ressource stratégique de l'entreprise et ont conduit au développement de la perspective basée sur les connaissances de l'entreprise (Grant, 1996).

Cette théorie distingue deux types de connaissances : la connaissance explicite, qui peut être facilement codifiée et communiquée, et la connaissance tacite, qui est plus difficile à articuler et à transférer (Nonaka, Von Krogh et Voelpel, 2006). À mesure que les individus acquièrent ou génèrent des connaissances, l'organisation les diffuse afin de les rendre plus accessibles et applicables (Albino, Garavelli et Schiuma, 2001). Cependant, il est difficile de mesurer directement les connaissances tacites car la plupart de leurs composantes ne peuvent pas être décrites avec précision et ne peuvent être communiquées que par le biais de processus de socialisation (Albino, Garavelli et Schiuma, 2001). En revanche, les connaissances explicites présentent des défis liés à l'assurance de l'articulation adéquate, de l'évaluation, de l'application et de la protection des actifs de connaissances (Sanchez, 2004).

Selon les composantes de la vision fondée sur les connaissances de Grant (1996) qui contribuent à l'existence des entreprises, la connaissance, qu'elle soit tacite ou explicite, peut être trouvée à la fois dans le référentiel de l'organisation et chez les individus eux-mêmes. Cependant, le lien entre les rôles de la connaissance dans l'existence d'une entreprise fait partie des composantes qui expliquent la structure globale et permet la production de biens et de services. Cela explique, en partie, le développement des capacités organisationnelles par la création, le partage et l'utilisation de la connaissance, ainsi que l'alignement de ces capacités avec les objectifs stratégiques et l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

La KBV suggère que les entreprises peuvent améliorer leurs ressources de connaissances en favorisant une culture de partage de connaissances et en créant des réseaux de collaboration et d'apprentissage organisationnel. La KBV considère la connaissance comme la ressource la plus stratégique dans la fonction de production. La connaissance conduit à une production de valeur (Grant, 1996). Si toute productivité humaine dépend de la connaissance, comme l'indique Grant (1996), alors toute connaissance acquise dépend du type et des moyens d'acquisition de cette connaissance.

Dans l'ensemble, la KBV contribue à la compréhension du rôle de la connaissance dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel, et souligne l'importance de développer des

capacités organisationnelles pour gérer et utiliser la connaissance de manière efficace. La KBV peut contribuer à la compréhension de la PS en soulignant l'importance des ressources de connaissances pour une planification stratégique et une prise de décision efficaces (Dufva et Ahlqvist, 2015).

Dans le contexte de la PS, la KBV suggère que les ressources de connaissances d'une organisation sont une entrée critique pour développer et mettre en œuvre des pratiques de prospective efficaces (Bootz et al. 2019; Coulet, 2019). Cela implique d'identifier et de tirer parti à la fois des connaissances explicites et tacites pour anticiper et se préparer aux tendances et aux défis futurs. Cela peut être appliqué à la PS en créant des processus et des structures qui permettent le partage de la connaissance et la collaboration entre les parties prenantes impliquées dans le processus de prospective (Fink et al. 2005). En exploitant le cadre de la KBV, les organisations peuvent mieux comprendre comment développer et utiliser leurs ressources de connaissances pour une prospective réalisable. **La PS se révèle être un vecteur puissant pour la création et le partage de connaissances, facilitant ainsi l'émergence d'un réseau de savoirs interactif et dynamique**<sup>56</sup>

En cela, la KBV contribue à la compréhension de la PS en soulignant le rôle critique de la connaissance comme une entrée essentielle pour une planification stratégique et une prise de décision efficaces. Elle fournit un cadre pour développer des capacités organisationnelles pour la création et l'utilisation de la connaissance, qui peuvent être appliquées au développement et à la mise en œuvre des pratiques de prospective (Bootz, 2005). L'économie basée sur la connaissance exige, alors, des niveaux accrus de formation et de compétences spécifiques, mettant l'accent sur l'adaptabilité, la mobilité et la flexibilité, ainsi que sur des procédures de coordination complexes (Lundvall et Nielsen, 1999).

Cela a conduit à des efforts visant à développer des approches solides qui mettent l'accent sur les dynamiques de création de connaissances dans le processus de prospective (Dufva et

---

<sup>56</sup> Le Tableau 32 (p. 376, tome 1) fournit une synthèse de type de prospective issue de terrain pour le Groupe La Poste, mettant en évidence le rôle de la prospective dans la production de connaissances aux défis du groupe. Il s'agit notamment de construire et d'étendre un réseau de connaissances par le biais d'un circuit d'informations et d'idées, et de faciliter la co-construction de savoirs au sein de l'écosystème interne et externe de l'organisation. La Figure 134 (p. 324, tome 2) présente un compte-rendu théorique explorant la notion de connaissance telle qu'elle ressort des différents discours analysés. En particulier, la propriété 'Transmettre et agréger les connaissances' (4.8) (p.322, tome 2) illustre le rôle de la prospective dans la consolidation des informations et des idées, comme le souligne également le Résultat 8 (p. 366, tome 1), qui met en avant la capacité de la PS à établir un circuit d'information et d'idées interactif et collaboratif, essentiel pour la transmission et l'agrégation efficace des connaissances.

Ahlqvist, 2015). Les pratiques visant à créer, à valoriser et à transférer les connaissances au sein des entreprises sont développées de manière intensive, car elles sont désormais considérées comme une force motrice de l'innovation et d'un avantage concurrentiel (Garvin, Edmondson et Gino, 2008). Parallèlement à un développement intensif des pratiques de la gestion des connaissances, il y a eu une augmentation récente des travaux universitaires dans ce domaine, ce qui a entraîné une croissance exponentielle du nombre de publications sur le sujet (Ragab et Arisha, 2013).

### 1.2.3. La relation entre la PS et l'apprentissage organisationnel

Les recherches basées sur la RBV ont montré que les entreprises utilisent des ressources stratégiques telles que la prospective d'entreprise pour obtenir un avantage sur leurs concurrents. Plus précisément, RBV suggère que le maintien d'un avantage concurrentiel nécessite des ressources rares, inimitables et durables (Jarvenpaa et Leidner, 1998), ainsi que la capacité d'employer ces ressources (Barney, 1986). Chaque entreprise possède ses propres dotations en ressources (Barney, 1991), mais des capacités supplémentaires peuvent être nécessaires pour être concurrentiel à différents moments et sur différents marchés (Jarvenpaa et Leidner, 1998). Le cadrage de la PS suggère des améliorations pour maintenir le système actuel, des innovations qui peuvent reconfigurer le système, ainsi que des améliorations transformantes qui peuvent même conduire à l'effondrement des systèmes en question (Hodgson et Midgley, 2014). Pour cette raison Hodgson et Midgley (2014) distinguent, comme illustré dans le tableau entre les types d'améliorations systémiques qui ont un rôle de maintien et ceux qui ont un rôle de transformation. Le passage à un nouveau modèle implique une forme de réflexion stratégique et de prospective (Miller, 2007).

**Tableau 10: Maintien et transformation du système**

| Maintien  | Transformation  |
|---|---|
| Soutenir et renforcer le modèle dominant actuel.                                    | Passer à un tout nouveau modèle avec un ajustement transformé à un contexte radicalement différent. |
| Point de vue relativement restreint et spécialisé sur les « systèmes en question ». | Vue élargie du « système en question », adoptant une approche holistique.                           |
| L'innovation qui est capturée pour prolonger le statu quo.                          | Innovation perturbatrice qui rend le statu quo obsolète.  |

Source : Hodgson et Midgley (2014)

En tant que branche émergente de la vision fondée sur les ressources, la vision fondée sur les connaissances améliore la théorie de l'entreprise en abordant des domaines tels que la nature de la coordination, la structure de l'organisation, le rôle de la direction et l'allocation de la prise de décision (Grant, 1996). Le lien entre la PS et l'apprentissage a émergé naturellement au sein de l'école française de PS en raison de ses spécificités (Bootz et al. 2019).

Les principales motivations, pour s'engager dans l'apprentissage organisationnel, se réfèrent à l'utilisation des ressources organisationnelles existantes telles que les nouvelles connaissances et les capacités techniques et managériales accumulées pour obtenir un avantage concurrentiel. Ce point de vue est étayé dans le cadre de l'analyse du triptyque : capacités dynamiques, PS et apprentissage organisationnel en se basant sur l'article de Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz (2021) à la fin du présent chapitre.

Toutefois, l'apprentissage peut être compris de différentes manières. Il peut être vu comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles, comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux changements de l'environnement, ou encore comme une interaction entre les individus au sein de l'organisation (Bootz, 2001). L'apprentissage peut être réalisé en utilisant différentes approches de développement du capital humain. Une fois que les informations sont analysées, l'intégration des connaissances nouvelles et existantes dans le fonctionnement d'une entreprise a lieu (Zahra et George, 2002).

Cette intégration nécessite des connaissances tacites et explicites individuelles et organisationnelles afin de permettre l'exploitation et la reconnaissance des opportunités en affinant les routines existantes. Ce sont donc les expériences passées incorporées sous forme de routines<sup>57</sup> qui vont influencer le comportement de l'entreprise. Les routines se forment à travers des processus d'essais et d'erreurs, puis, renforcées par la répétition, elles permettent de sélectionner des problèmes en fonction des solutions déjà existantes, selon une séquence réponse-stimulus. Avec la répétition, les routines deviennent naturelles ou inconscientes (Cohen et Bacdayan, 1994) et constituent des automatismes organisationnels qui réduisent la nécessité d'une activité cognitive consciente importante. Elles deviennent ainsi des outils qui permettent de répondre de manière standardisée à des stimuli variés.

---

<sup>57</sup> Mémoire organisationnelle.

Alors, la manière, dont les connaissances tacites et explicites sont développées, comme mentionné précédemment, nécessite des approches de développement du capital humain qui s'intègrent aux méthodes utilisées pour transmettre les connaissances.

La dernière étape de l'exploitation de l'absorption des connaissances (Zahra et George, 2002) vise à récolter et à incorporer la valeur des connaissances dans les processus et les opérations de l'entreprise (Crossan, Lane et White, 1999). La manière, dont ces informations sont intégrées, nécessite des individus dotés de connaissances tacites et explicites stratégiques pour obtenir des résultats. La construction des connaissances de l'entreprise pour la production de biens et de services nécessite la dimension d'absorption de l'entreprise, la capacité à exploiter les connaissances, les intégrer et à les interconnecter (Zahra et George, 2002) pour les utiliser.

Dans une perspective sociale de l'entreprise, Bootz et al. (2019) soulignent la manière suivant laquelle l'impact des pratiques de prospective sur l'apprentissage organisationnel s'est étendu ces dernières années. Une tendance générale est observée vers une mobilisation plus large qui est plus ouverte à toutes les catégories d'acteurs (clients, fournisseurs, utilisateurs, concurrents...). Parallèlement, les liens entre la réflexion et l'action se sont renforcés grâce à des approches et des outils plus flexibles. Grâce à l'apprentissage organisationnel, les organisations utilisent les connaissances existantes et accèdent à de nouvelles compétences à partir d'environnements internes et externes (Khanna, Gulati et Nohria, 1998) afin d'améliorer leurs propres compétences dans le développement de nouveaux produits (Rothaermel, 2001).

Comme le souligne Bootz (2001), l'apprentissage émerge d'une tension entre stabilité et changement. La difficulté réside dans l'établissement d'un seuil en deçà et au-delà duquel l'apprentissage peut se produire. Des études ont montré que l'apprentissage organisationnel infuse une organisation avec de nouvelles idées (Hurley et Hult, 1998), améliore la capacité à comprendre de nouvelles idées, améliore la créativité et la capacité à identifier de nouvelles opportunités (Van de Ven, 1989), nourrit et encourage les idées novatrices, et fait valoir aux employés que ces capacités sont valorisées, ce qui les encourage à se soucier de l'innovation pour le bien de l'organisation. De plus, l'apprentissage organisationnel illustre la manière suivant laquelle les organisations peuvent développer leur vision d'entreprise pour acquérir de nouvelles capacités et utiliser ces capacités pour créer un avantage concurrentiel (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2009).

Thorpe et al. (2005) ont soutenu l'idée suivant laquelle l'apprentissage organisationnel permet à une entreprise de développer et d'exploiter des réseaux d'innovation avec d'autres entités, voire même avec ses concurrents. Les littératures portant sur l'innovation et l'apprentissage organisationnel suggèrent que nombreuses sont les organisations qui encouragent les processus organisationnels tels que l'apprentissage organisationnel afin de mener la prospective d'entreprise vers l'innovation (Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz, 2021).

Plus précisément, des études, à l'instar de Yoon et al. (2018), ont montré que les entreprises doivent s'engager dans des comportements d'apprentissage tels que l'analyse de l'environnement et l'expérimentation afin d'obtenir des connaissances à jour sur la direction et l'ampleur des changements externes émergents (May, Stewart Jr et Sweo, 2000). L'apprentissage devient un facteur critique au niveau organisationnel et individuel (Malerba, 1992). La manière dont l'apprentissage organisationnel est exercé, cela peut déterminer l'investissement des connaissances acquises et de leurs répercussions sur le développement de l'entreprise. Pour Lepak et Snell (1999), investir, reconstruire, personnaliser ou adapter les compétences constitue un effet positif sur le développement du capital humain.

Plus encore et d'après Coleman (1988), le capital social, tout comme le capital économique ou le capital humain, peut être aperçu en tant qu'une catégorie particulière de ressources à la disposition des acteurs. *« Si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences clés non facilement imitables, par exemple, d'un savoir-faire qui « s'incarne » vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier »* (Charreaux, 1998).

L'interaction tant interne qu'externe se traduit par des relations complexes, véritable source de capital social (Moran et Ghoshal, 1996), défini par des ressources relationnelles que les acteurs individuels mobilisent à travers leurs réseaux de relations sociales externes. La coordination des connaissances au sein d'une entreprise permet d'obtenir une efficacité qui permet de tirer des avantages concurrentiels du fonctionnement des différentes activités opérationnelles (Grant, 1996). La croissance actuelle de la perspective basée sur les connaissances a conduit à considérer la coordination des connaissances comme un défi auquel est confrontée une entreprise lorsqu'elle tente d'acquérir, d'intégrer, de transformer et de transférer les connaissances (Ndinguri, Prieto et Machtmes, 2012).

La manière dont l'information est intégrée dépend des caractéristiques du processus technologique déployé (Grant, 1996). Grant (1996) préconise quatre mécanismes d'intégration des connaissances spécialisées : les règles et les directives<sup>58</sup>, la séquence<sup>59</sup>, les routines<sup>60</sup>, et la résolution collective de problèmes<sup>61</sup> et la prise de décision en groupe.

A la richesse des liens interactionnels s'ajoutent celui des dirigeants et la participation d'autres parties prenantes dont la valorisation de leur investissement en capital humain dépend de la présence partenariale et de leurs relations avec elles. Dans ce contexte, les théories relationnelles, issues des analyses de Coleman (1988, 1990), de Granovetter (1985) ou encore de Ring et Van de Ven (1992) érigent la confiance et les valeurs fondatrices au rang du ciment coopératif, source d'apprentissage collectif.

L'activité de prospective favorise des formes collectives d'apprentissage qui reposent largement sur les attributs cognitifs de l'attitude prospective, notamment en remettant en question les représentations individuelles qu'elle suscite (Boetz, 2010). Ces perceptions individuelles peuvent être celles des décideurs (Coates, 2003) grâce au rôle éducatif des scénarios (Van der Heijden, 1996), ou celles détenues de manière plus générale par tous les acteurs de l'organisation dans les cas où une réflexion généralisée est mobilisée (Godet, 2010). Dans l'objectif d'appréhender la « dynamique de la PS » à travers le processus de sa constitution, la théorie du capital social de Coleman (1988, 1990) est considérée comme une théorie de « support » pour le processus d'un apprentissage organisationnel et collectif. Cette perspective met en évidence l'importance des résultantes interindividuelles dans l'élaboration d'un système fondé sur des règles implicites et mutuellement admises (Ambrosini et Bowman, 2009). Un nombre croissant de recherches sur les réseaux suggère que les entreprises devraient être considérées comme faisant partie intégrante d'un réseau d'organisations et de relations (Berkhout et Hertin, 2002).

Dans la perspective relationnelle de Dyer et Singh, en 1998, les ressources critiques d'une entreprise peuvent s'étendre au-delà de ses frontières et être intégrées aux ressources et routines

---

<sup>58</sup> Les règles et directives font référence aux normes qui régulent l'interaction entre les individus, et l'intégration se fait par le biais de procédures et de règles établies.

<sup>59</sup> La séquence consiste à coordonner les activités de production à travers une série de créneaux horaires prédéfinis.

<sup>60</sup> Les routines font référence à des modèles de comportement répétitifs qui soutiennent la coordination de l'entreprise avec une interaction et une coordination minimales.

<sup>61</sup> La résolution collective de problèmes et la prise de décision en groupe désignent les efforts coordonnés entre les individus pour relever ensemble les défis, en maximisant les aspects de communication.

inter-entreprises. Par conséquent, les dyades et les réseaux deviennent l'unité d'analyse plutôt que l'entreprise, comme c'est le cas dans la perspective de la RBV.

C'est précisément cet apprentissage collectif, caractérisé au sens de Cyert et March (1963), par une « coalition de contrôle » qui définit l'entreprise comme un lieu d'apprentissage collectif. Coleman (1988) note qu'il existe un effet particulièrement important du capital social : son effet dans la création du capital humain à travers l'organisation. Dans une approche de transfert de connaissances managériales, les organisations ont besoin de développer une culture qui favorise l'apprentissage. Œuvrer à la valorisation du capital humain accroît l'interdépendance organisationnelle et renforce le capital social. Dans ce contexte, la recherche sur la prospective accorde de plus en plus d'importance aux réseaux en tant que sources de connaissances (Daheim et Uerz, 2008 ; Rohrbeck, 2011).

Cependant, lorsqu'il est question de réseaux, il est principalement soutenu que les relations inter-entreprises peuvent être utilisées comme sources supplémentaires d'information pour la PS menée au sein de l'organisation. En citant Rohrbeck (2011), la fonction primaire externe du réseau est de collecter et de canaliser les informations externes vers l'entreprise.

Alors, le fait de considérer le capital humain soulève la question du processus de capitalisation de connaissances et de compétences individuelles pour créer un actif organisationnel. Le capital social incite un impact important sur le capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998) d'une entreprise<sup>62</sup>, et l'aspect cognitif du capital social est bénéfique aux entreprises surtout par le développement des connaissances.

Dans ce sens, il est tout à fait concevable de penser que le capital humain ne peut être extrait du contexte des relations sociales. En mettant, davantage, l'accent sur l'importance du capital humain, l'adoption d'une perspective fondée sur la dépendance envers les ressources et compétences peut contribuer à savoir pourquoi certaines entreprises se renouvellent au fil du temps, tandis que d'autres finissent par devenir obsolètes.

Dès lors, l'apprentissage organisationnel conduit à l'accroissement du capital humain, sous forme de constitution de savoirs. « *L'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les données anciennes sont combinées avec de nouvelles données et mises en œuvre collectivement dans des actions ou dans la préparation d'actions futures* » (Charreire, 1996).

---

<sup>62</sup> Savoir et capacités d'apprendre d'une collectivité sociale.

La qualité des relations qui existent entre les membres d'une organisation peut constituer une source potentielle d'avantage compétitif. Pour d'autres auteurs, il facilite l'insertion professionnelle des personnes appartenant à un réseau d'affaires (Granovetter, 1973), l'échange d'informations et de ressources entre les différents groupes fonctionnels et la création du capital intellectuel (Tsai et Ghoshal 1998).

Les relations sociales constituent, dans ce sens, un moyen utile que les individus mettent à profit particulièrement à des fins économiques. L'apprentissage organisationnel est important parce que l'innovation est souvent caractérisée par la façon dont les organisations gagnent, à travers de courtes périodes de changement, de nouvelles opportunités commerciales et s'adaptent à de nouveaux marchés. C'est dans ce sens que le terme d' « innovation ouverte » a été utilisé pour exprimer l'apprentissage d'une entreprise à utiliser sa prospective d'entreprise et à collaborer avec d'autres afin de détecter tout changement et d'acquérir les capacités nécessaires (Rohrbeck et Gemünden, 2011).

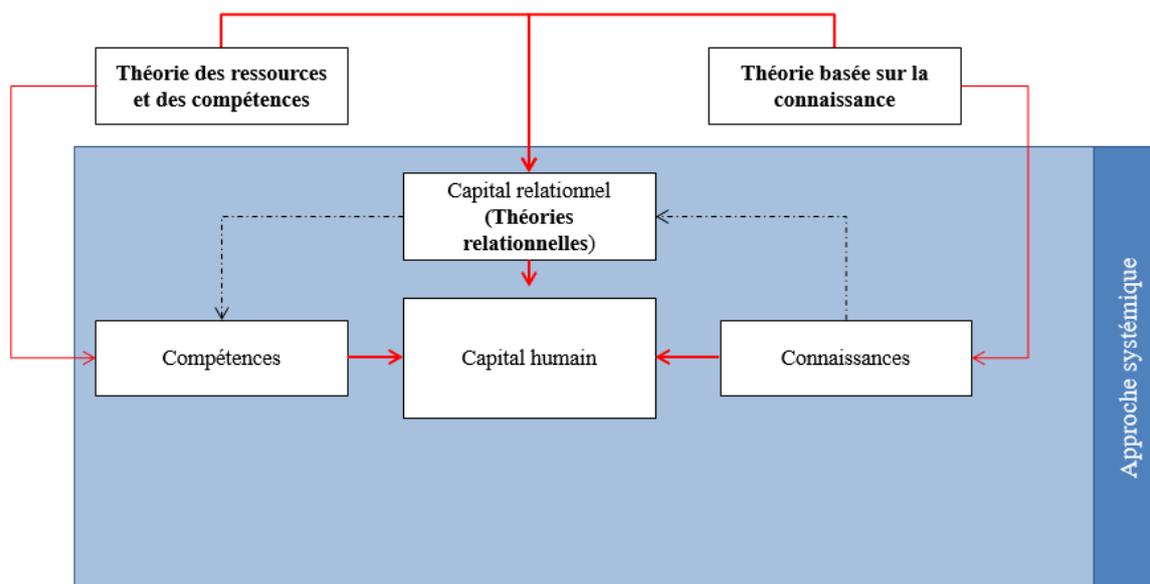
L'apprentissage organisationnel est considéré alors comme un processus intermédiaire plausible par lequel la prospective des entreprises peut améliorer l'innovation. Des études ont mis en évidence comment la prospective des entreprises affecte des résultats tels que la vision et l'ambidextrie, qui favorisent les avancées technologiques et le développement de nouveaux produits dans des environnements instables (Von Der Gracht, Vennemann et Darkow, 2010 ; Yoon et al. 2018). Plus encore, lorsque les organisations ont une vision d'entreprise, avec ses capacités et ses ressources, elles se sentiront à l'aise de s'engager dans l'apprentissage, et l'apprentissage organisationnel pour développer et utiliser pleinement ses connaissances peut stimuler l'innovation car un tel apprentissage conduit à l'identification de nouvelles approches et procédures à appliquer aux objectifs organisationnels (Griffith et Sawyer, 2010).

En guise de synthèse (figure ci-dessous), l'importance de l'approche systémique de l'organisation donne sens à la création de la PS. Trois théories essentielles sont avancées dans ce sens : la RBV, la KBV et les théories relationnelles, qui permettent d'évaluer le capital humain, un élément crucial pour le développement et la réalisation de la prospective d'entreprise. **La pratique de la prospective à La Poste et son rapprochement avec ces théories sont illustrés par des synergies conceptuelles spécifiques, comme celles établies entre l'ouverture sur l'environnement externe et la gestion stratégique du capital**

**humain**<sup>63</sup>. L'identification des compétences cognitives distinctives, qui sont par nature limitées, est une étape essentielle, en particulier dans le contexte d'un système de veille stratégique axé sur les ressources humaines.

L'objectif fondamental de la prospective consiste donc à identifier les compétences stratégiques spécifiques à une entreprise. Dans cette perspective, la PS agit comme un lien entre la prospective et l'arbre des compétences. Cette approche revêt une importance accrue car ces méthodes prospectives sont reconnues pour faciliter la transformation des organisations et renforcer la vigilance des dirigeants à cet égard.

**Figure 17: Capital humain, théories cognitives et relationnelles**



<sup>63</sup> La propriété 'ouvrir les fenêtres à l'extérieur' (3.14) de la catégorie 'Faire de la prospective à La Poste' (3) est en synergie avec 'Détecter et conserver les ressources rares et de valeur' (6.3) de la catégorie 'Gérer stratégiquement le capital humain' (6), ce qui confirme l'intégration de la prospective dans des stratégies de gestion de capital humain. Cette connexion est soulignée aussi par les Résultats 8 (p. 366, tome 1) et 13 (p. 368, tome 1), et est conceptualisée sous la vision RH (Prospect) et illustré par la Figure 153 (p. 381, tome 2). La Figure 123 (p. 300, tome 2) offre une visualisation des liaisons intra-propriétés de la catégorie 'Faire de la prospective à La Poste', démontrant l'impact de la prospective sur la gestion stratégique du capital humain, en particulier dans le contexte de détection et de conservation de ressources rares et précieuses, difficiles à acquérir sur le marché externe, détaillée plus (2.6.3) à la page 372 (tome 2), et le 'Besoin de détecter les savoir-faire cachés' (6.4) à la page 375 (tome 2).

### ***1.3. La prospective comme source de création de connaissances et de changement***

Les entreprises sont en permanente concurrence dans un environnement commercial dénommé VUCA, qui se caractérise par des degrés élevés de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. Les discontinuités, causées par l'omniprésente numérisation dans la plupart des industries, mais aussi par des événements imprévus tels que la crise du Covid-19, remettent en question l'existence des entreprises. S'adapter à ces conditions changeantes, tout en étant agile, détermine le succès de l'entreprise.

Dans cette perspective, deux concepts, prospective et capacités dynamiques, contribuent à l'appréhension des entreprises souhaitant assurer leur pérennité et leur critère de survie.

Les capacités dynamiques explorent les scénarios futurs possibles pour faire face à l'incertitude. Dans ce sens, elle dépasse les activités de prévision qui visent généralement à prédire l'avenir le plus probable. Cette veille stratégique est la base pour prendre des décisions éclairées et de consolider l'aspect innovant en vue de créer un avantage concurrentiel et augmenter la rentabilité. En effet, les entreprises s'engagent dans des activités de prévision et de prospective pour prédire l'avenir ou bien d'explorer les états futurs possibles de l'écosystème organisationnel. L'approche des capacités dynamiques aborde les capacités pertinentes de l'entreprise pour s'adapter aux changements rapides dans un environnement qui menace sa compétitivité et sa survie.

Après avoir situé la théorie des ressources et des compétences ainsi que celle de la vision basée sur la connaissance en tant que théories fondamentales pour jauger la capacité cognitive organisationnelle de l'entreprise, il est possible de se pencher, autre que les notions de compétences et les connaissances organisationnelles, sur le capital humain, un déterminant clé pour le façonnement et la création de la prospective de l'entreprise.

#### *1.3.1. Les contributions de la théorie des capacités dynamiques et la reconfiguration des compétences organisationnelles*

Plusieurs concepts de gestion fournissent des perspectives, des outils et des techniques spécifiques qui peuvent aider les entreprises à survivre et à mieux performer dans de telles conditions. La prospective d'entreprise explore les scénarios futurs possibles pour faire face à l'incertitude (Cuhls, 2003 ; Iden, Methlie et Christensen, 2017 ; Rohrbeck et Schwarz, 2013).

En ce sens, la prospective d'entreprise dépasse les activités de prévision qui visent généralement à prédire l'avenir le plus probable (Rohrbeck et Schwarz, 2013).

La prospective est utilisée par les organisations pour prendre des décisions éclairées en matière de stratégie, d'innovation et de gestion des risques. Rohrbeck et Gemünden (2011) ont fait valoir que davantage de recherches sont nécessaires pour identifier les conditions limites susceptibles d'influencer la manifestation de l'innovation. L'analyse de l'effet modérateur des facteurs organisationnels aidera à décrire la condition dans laquelle la prospective d'entreprise est la plus susceptible d'entraîner un apprentissage organisationnel, et donc une capacité d'innovation. Rohrbeck et Gemünden (2011) étudient un facteur contextuel susceptible d'influencer la mesure dans laquelle les organisations dotées d'une vision d'entreprise choisissent de mettre en œuvre l'apprentissage organisationnel.

En s'appuyant sur la théorie des capacités dynamiques, Yoon et al. (2018) se réfèrent à la capacité des organisations pour illustrer la question de l'intégration des connaissances, provenant de sources multiples et distribuées, en interne, suivant leurs limites en tant que capacités intégratives.

Helfat et Martin (2015) ont expliqué que les capacités managériales dynamiques reposent sur un ensemble de ressources managériales sous-jacentes : la cognition, le capital social et le capital humain. Le concept des capacités cognitives managériales a permis à Helfat et Peteraf (2015) de discuter en détail la manière dont les capacités cognitives spécifiques soutiennent les trois classes de capacités managériales dynamiques décrites par Teece (2007). Calof, Meissner et Razheva (2018) affirment que l'adoption de l'innovation ouverte aide à former une composante essentielle des capacités dynamiques des entreprises, intégrant ainsi de manière explicite l'innovation ouverte dans le domaine des théories de la stratégie d'entreprise. En ce qui concerne la détection des opportunités avant qu'elles ne se concrétisent pleinement, la capacité des dirigeants à reconnaître ces opportunités (par exemple, grâce à une veille environnementale et stratégique) et à créer de nouvelles opportunités grâce à la construction du sens est cruciale. La perception partagée des futurs est construite socialement. De nouvelles constructions de futurs émergent des interactions entre les agents (Fuller et Loogma, 2009). La perception partagée est donc une propriété émergente du système organisationnel. Elle représente le point de vue majoritaire sur les futurs.

Pour étudier la dynamique du processus organisationnel, la perception partagée est définie, suivant Dufva, Ilmola-Sheppard et Ahlqvist (2014) par un ensemble de concepts. Les agents ont différentes idées et perceptions des futurs, qu'ils communiquent avec les autres agents. Les concepts qu'ils utilisent reflètent leurs perceptions.

Les concepts et leurs connexions forment un réseau conceptuel, qui peut être utilisé comme représentation de la perception partagée. Le réseau conceptuel décrit quels concepts sont utilisés dans le système de la prospective et comment ils sont connectés. En étudiant le réseau conceptuel à différentes phases du processus de la prospective, les changements dans la perception partagée peuvent être analysés.

Non seulement la dynamique du processus de la prospective est formulée mais aussi la reconfiguration des actifs qui vont de pair avec les nécessités pour son application. Alors, la reconfiguration des actifs nécessite que les dirigeants s'adaptent aux changements de l'environnement et améliorent les actifs qu'ils possèdent déjà, non seulement par l'innovation et l'apprentissage organisationnel, mais aussi par l'acquisition de nouveaux actifs.

Contrairement à la RBV statique, la vision dynamique prend en compte le changement sous différentes formes et la nécessité pour les organisations de s'adapter à ce changement (Teece et al. 1997). Cependant, les critiques soutiennent que la RBV ne parvient pas à expliquer comment les entreprises acquièrent des avantages concurrentiels sur des marchés en mutation. Ainsi, Teece et al. (1997) ont introduit les capacités dynamiques suivant lesquelles les entreprises intègrent, construisent et reconfigurent les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide.

Les entreprises doivent s'adapter à ces changements, c'est-à-dire qu'elles doivent adapter leur ensemble de ressources en conséquence. Teece, lui-même en 2007, et d'autres auteurs à l'instar d' Helfat et Peteraf (2009) étendent et renforcent cette vision en élaborant sur les processus organisationnels sous-jacents pour atteindre ces capacités. Le processus de base de détection, saisie, reconfiguration et recomposition des ressources et des positions de l'entreprise afin d'augmenter finalement la performance de l'entreprise, ainsi que ses fondements sous-jacents, peuvent être associés directement aux propositions de valeur de la prospective stratégique et collaborative (Heger et Boman, 2015).

Dans cet état d'esprit, il est possible d'approcher le dynamisme organisationnel à partir du triptyque : prospective, apprentissage organisationnel et capacités d'intégration. Le tableau ci-dessous illustre les contributions des écrits scientifiques pour une distinction entre les deux approches dynamique et statique de l'entreprise.

**Tableau 11: Théories de la gestion stratégique : perspectives et dynamisme**

|           |   |  |
|-----------|---|--|
| Dynamique | <b>Capacités dynamiques</b><br>Teece et al. (1997), Eisenhardt et Martin (2000), Helfat et al. (2007), Teece (2007), Helfat et Peteraf (2009) | <b>Vue relationnelle /<br/>Capacités relationnelles dynamiques</b><br>Dyer et Singh (1998), Dyer et Hatch (2006), Capaldo (2007) |
| Statique  | <b>Théorie fondée sur les ressources</b><br>Penrose 1959, Wernerfelt 1984, Rumelt 1984  | <b>Vision étendue de la théorie fondée sur les ressources</b><br>Lavie 2006  |
|           | <b>Entreprise</b>   | <b>Réseau</b>  |

Source : Heger (2014)

Les capacités d'intégration d'une organisation comprennent la compétence dans l'utilisation des connaissances et des compétences provenant de sources multiples, et ces capacités peuvent renforcer la relation entre la prospective de l'entreprise et l'apprentissage organisationnel (Nadler et Tushman, 1990). Ces capacités abordent, alors, la temporalité des avantages concurrentiels basés sur une base de ressources obsolète qui doit être renouvelée en permanence (Eisenhardt et Martin, 2000). La théorie des capacités dynamiques est un cadre qui explique la manière suivant laquelle les organisations peuvent s'adapter aux changements de leur environnement tout en construisant et en exploitant leurs capacités.

Les capacités dynamiques sont définies comme la capacité d'une organisation à intégrer, reconfigurer et construire de nouvelles capacités pour répondre aux conditions de marché changeantes et aux besoins des clients. La théorie des capacités dynamiques souligne l'importance de l'apprentissage continu, de l'expérimentation et de l'adaptation pour maintenir un avantage concurrentiel dans le temps (Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz, 2021). Ces mêmes auteurs avancent également que plusieurs façons montrent comment la PS et la théorie des capacités dynamiques sont liées.

Ayant élargi la vision de la RBV vers une perspective dynamique, Teece, Pisano et Shuen (1997) sont reconnus comme les pionniers des capacités organisationnelles et dynamiques. En revanche, l'approche des capacités dynamiques décrit comment les entreprises adaptent leur portefeuille de ressources dans des conditions environnementales turbulentes. Elle met en lumière la capacité des entreprises à s'ajuster aux changements environnementaux en adaptant et en améliorant leurs ressources internes, tout en intégrant des ressources externes pour saisir les opportunités (Teece et al. 1997).

Dans ses travaux ultérieurs, Teece (2007) a développé cette vision en affinant la conceptualisation de l'approche des capacités dynamiques à travers une approche en trois étapes. Premièrement, les opportunités et les menaces sont perçues en analysant l'environnement externe afin d'obtenir des informations sur le marché, la technologie et la concurrence à la fois de l'extérieur et de l'intérieur de l'entreprise (perception).

Deuxièmement, une réponse stratégique aux opportunités détectées doit être formulée.

Troisièmement, l'entreprise met en œuvre les implications de l'action, ce qui implique l'amélioration, la combinaison, la redistribution et la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles (transformation) afin de maintenir une croissance rentable et de préserver sa compétitivité. Dans le même ordre d'idées, la PS peut aider les organisations à identifier les tendances émergentes et les changements dans leur environnement qui nécessitent qu'elles adaptent leurs capacités. En scrutant l'horizon à la recherche de nouvelles technologies, de besoins des clients et de dynamiques de marché, la PS peut informer le développement de capacités dynamiques alignées sur les opportunités et les défis futurs.

Quatrièmement, la PS peut être utilisée pour tester et affiner les hypothèses sous-jacentes à la théorie des capacités dynamiques. En générant différents scénarios du futur et en explorant leurs implications pour les capacités de l'organisation, la PS peut aider à identifier les forces et les limites de la théorie des capacités dynamiques dans différents contextes. Enfin, la théorie des capacités dynamiques peut informer la pratique de la PS en soulignant l'importance de l'expérimentation, de l'apprentissage et de l'adaptation face à l'incertitude. En construisant des capacités dynamiques, les organisations peuvent mieux naviguer dans le paysage complexe et en rapide évolution du futur, et être mieux préparées à répondre aux défis et aux opportunités émergents.

La PS et la théorie des capacités dynamiques sont des approches complémentaires qui peuvent aider les organisations à naviguer dans le paysage complexe et en rapide évolution du futur. En combinant la PS avec les principes de la théorie des capacités dynamiques, les organisations peuvent développer une approche plus agile et adaptative de la stratégie et de l'innovation qui est mieux alignée sur les opportunités et les défis futurs.

### *1.3.2. Les capacités d'intégration au confluent de la PS et de l'apprentissage organisationnel*

Le développement d'un nouveau produit ou bien l'introduction d'aspects innovants dans les processus constitue un défi - nécessitant la capacité d'intégrer les diverses fonctions, activités et flux d'informations au sein et entre les organisations (Lorenzoni et Lipparini, 1999). Les capacités d'intégration d'une organisation impliquent la capacité d'utiliser les connaissances existantes provenant de sources internes, d'absorber les connaissances provenant de sources externes et de fusionner les différentes compétences techniques nécessaires à l'innovation (Yoon et al. 2018). Cependant, dans la mesure où les organisations doivent combiner et développer constamment de nouvelles ressources pour conserver leur avantage concurrentiel (Eisenhardt et Martin, 2000), la théorie des capacités dynamiques suggère également que les entreprises sont confrontées à des perturbations de l'environnement.

Cohen et Levinthal (1990) ont suggéré que la capacité d'une entreprise à détecter la valeur de l'information externe, à l'intégrer et à l'appliquer à l'apprentissage et au développement est essentielle à sa performance innovante. Le problème auquel sont confrontées de nombreuses entreprises est que même si une nouvelle technologie est développée avec succès, cette technologie n'est généralement qu'un élément de connaissance qui doit être complété par d'autres développements<sup>64</sup> afin d'être incorporé dans un produit complexe qui fournit les fonctionnalités requises pour une application commerciale. L'efficacité de la tentative d'une entreprise pour s'approprier et développer davantage des connaissances à partir de sources externes dépend de niveaux adéquats de capacités d'intégration.

Plus précisément, en s'appuyant sur la RBV et la théorie des capacités dynamiques, Yoon et al. (2018) avancent que l'étendue des capacités d'intégration, possédées par une organisation, témoigne d'une association positive avec la relation entre la prospective d'entreprise et

---

<sup>64</sup> C'est-à-dire des sous-systèmes, des innovations de processus.

l'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, la capacité d'une organisation à combiner des connaissances et à consolider diverses compétences est susceptible de jouer un rôle contextuel dans son engagement dans le comportement d'apprentissage (Edmondson, 1999). Ruff (2015) a argumenté que les pratiques de prospective au sein des entreprises requièrent un environnement multidisciplinaire et ouvert afin d'améliorer la stratégie et l'innovation. La relation entre la prospective d'entreprise et l'apprentissage organisationnel devrait être plus forte lorsque les capacités d'intégration d'une organisation sont avancées.

#### *1.4. PS : un antécédent de la capacité dynamique de l'entreprise*

L'appréhension du rôle de la PS sur les capacités dynamiques est essentiel dans le contexte de l'évolution rapide des environnements commerciaux et concurrentiels. La PS consiste à anticiper l'avenir, à identifier les tendances émergentes et les opportunités potentielles, ainsi qu'à minimiser les risques futurs. Lorsqu'elle est associée aux capacités dynamiques d'une organisation, elle peut apporter plusieurs avantages stratégiques. Tout d'abord, elle permet d'anticiper les changements en comprenant les évolutions du marché et les changements concurrentiels, permettant ainsi à l'organisation de réagir rapidement et de manière appropriée. **La PS guide vers l'exploration de nouvelles opportunités. En cela, les capacités dynamiques peuvent être adaptées pour saisir les possibilités éventuelles de croissance. La prospective stratégique à La Poste est intrinsèquement liée au développement et à l'exploitation de capacités dynamiques, permettant à l'organisation de naviguer dans un environnement commercial en constante évolution**<sup>65</sup>

##### *1.4.1. Le rôle de la PS dans les capacités dynamiques*

En intégrant la PS dans sa stratégie globale, une organisation peut acquérir un avantage concurrentiel durable dans un environnement commercial dynamique et incertain. Alors que des recherches considérables ont été menées sur les deux concepts, l'analyse conjointe de la prospective d'entreprise et les capacités dynamiques est sous-explorée (Semke et Tiberius,

---

<sup>65</sup> Voir Résultat 6 (p. 365, tome 1) pour une discussion sur le développement des capacités dynamiques à La Poste, qui met en évidence la détection des opportunités de marché et l'évolution du modèle d'affaires, illustrées concrètement par la Figure 138 (p. 336, tome 2). La théorie des capacités dynamiques de Teece (2007, 2010) offre un cadre conceptuel complémentaire, soulignant l'importance des modèles d'affaires comme catalyseurs d'innovation et de créativité, et comme outils d'adaptation aux fluctuations du marché (**importation d'éléments extérieurs, p. 334, tome 2**). La prospective stratégique joue un rôle crucial dans le renforcement des micro-fondations des capacités dynamiques, facilitant pour La Poste l'acquisition de nouvelles compétences et son alignement sur les tendances technologiques et les changements environnementaux.

2020). Les derniers auteurs indiquent que malgré les similitudes évidentes dans les problèmes qu'ils abordent et dans leur logique générale, les deux concepts semblent rester presque séparés dans la littérature. Selon eux, aucun article scientifique ne mentionne les deux concepts simultanément.

En se basant sur les résultats de Semke et Tiberius (2020), les résultats de leur recherche avance cette contribution positive de la PS à la capacité des entreprises. Cette contribution est amenée à être revue en permanence, et cela en fonction du renouvellement de leurs ressources afin qu'elles ne deviennent pas obsolètes. Ainsi, les résultats identifient le besoin d'un ajustement de leur base de ressources pendant les « bonnes périodes » et déterminent ensuite quelles ressources sont nécessaires pour répondre à ces changements. Plus clairement, les capacités dynamiques abordent la temporalité des avantages concurrentiels fondés sur un socle de ressources obsolètes qu'il faut renouveler en permanence (Rohrbeck et Kum, 2018).

Haarhaus et Liening (2020) considèrent la prospective comme un antécédent important des capacités dynamiques des entreprises, favorisant la flexibilité stratégique et la rationalité des décisions. Fergnani (2020) soutient que la prospective d'entreprise est une capacité d'entreprise tournée vers l'avenir qui peut améliorer le cadre des capacités dynamiques.

Partant de cet état des lieux organisationnels, les résultats de Semke et de Tinerius (2020) ont fait apparaître qu'après l'analyse des scénarios, une analyse SWOT peut contribuer à l'adaptation des ressources. Alors, les entreprises doivent clarifier si les opportunités peuvent être exploitées et les menaces peuvent être évitées avec la base de ressources disponibles. Si ce n'est pas le cas, il est nécessaire de renforcer les points forts et de réduire les faiblesses dans les domaines essentiels qui empêchent l'entreprise de saisir les opportunités correspondantes. A ce titre, Semke et Tiberius (2020) identifient trois relations entre la prospective et les capacités dynamiques de l'entreprise.

La première relation correspond au « sensing ». Le « sensing » est un terme couramment utilisé dans le contexte des capacités dynamiques et de la gestion stratégique de l'entreprise. Il fait référence à la capacité d'une organisation à percevoir et à reconnaître les changements, les opportunités et les menaces dans son environnement externe. Le « sensing » implique la surveillance en continu du marché, des tendances de l'industrie, des préférences des clients, les avancées technologiques et d'autres facteurs pertinents qui pourraient influencer la performance de l'organisation et sa position concurrentielle.

Une entreprise dotée de solides capacités de « sensing » est plus susceptible de détecter les signes précurseurs de changements sur le marché, les nouveaux besoins des clients ou les perturbations potentielles, ce qui lui confère un avantage concurrentiel pour s'adapter et répondre de manière proactive à ces évolutions (Semke et Tinerius, 2020). Le « sensing » est un élément crucial des capacités dynamiques, car il permet à l'organisation de recueillir des informations en temps opportun et pertinentes pour éclairer ses processus décisionnels et ses stratégies d'allocation des ressources. En détectant efficacement les changements dans l'environnement, une organisation peut rester en avance sur la concurrence et améliorer sa performance sur le long terme.

Alors, et en se basant sur l'interprétation des résultats qualitatifs de Semke et de Tinerius (2020), la prospective de l'entreprise est considérée comme un « outil de perception » qui détecte les changements dans l'environnement de l'entreprise. La PS est donc un outil de « sensing ». Pour cette raison, le « sensing » constitue une étape du processus de la prospective d'entreprise. D'une façon plus précise, la prospective d'entreprise est le seul instrument servant à détecter les changements environnementaux.

Dans la partie perception, la PS devrait donc jouer un rôle décisif car c'est le seul instrument qui peut accroître la perspicacité de l'entreprise. Alors, le but de la PS est de discerner les changements environnementaux. Le « sensing » constitue donc une action réactive de l'entreprise, car elle perçoit les changements après qu'ils se soient déjà produits.

La deuxième relation entre la PS et les capacités dynamiques se comprend par la « saisie » (*seizing*) des entreprises. Pour Semke et Tinerius (2020), autant que les interviewés étaient d'accord sur la relation entre le « sensing » et la PS, leurs opinions sur la « saisie » différaient quelque peu. Quatre participants à leur étude ont déclaré qu'ils ne voient pas de lien entre la prospective et la « saisie » et que la rupture de processus se produit pour eux après la phase de « sensing ». Par ailleurs, deux autres experts ont déclaré qu'ils voient une relation plutôt partielle, et l'un d'eux a mentionné une relation claire.

Dans ce cadre d'analyse empirique, un total de six concepts a été identifié, le premier étant un outil de perception. Cela illustre davantage que la majorité des participants considéraient la prospective, principalement, comme un outil de perception et d'observation, et moins comme un outil de mise en œuvre. Pour cette raison, une rupture de processus émerge, car la « saisie » n'est pas intégrée dans le processus de la prospective.

Le manque d'intégration est souvent lié à une rupture de personnel au sein des entreprises. Souvent, des consultants externes en prospective sont sollicités pour mener des analyses environnementales orientées vers l'avenir, mais ne sont pas impliqués dans le processus décisionnel ultérieur. En revanche, les dirigeants de l'entreprise décident de l'orientation stratégique. Pour cette raison, une interface, qui peut entraîner un manque de compréhension commune de l'avenir, est nécessaire pour transférer les connaissances acquises à partir du processus de « sensing ». La prospective a finalement pour tâche de recueillir les connaissances pertinentes pendant le processus de « sensing », puis de les opérationnaliser de manière à pouvoir les transférer pour la prise de décision. Alors, les connaissances préparées sont transmises à la direction via une interface fonctionnelle. En conséquence, une conclusion clé est que la prospective a un caractère descriptif et elle est considérée comme une préparation à la décision, mais pas comme une prise de décision.

La troisième relation s'apparente à celle de la transformation. Quatre des sept experts en prospective n'ont pas vu de relation claire entre la prospective stratégique et la transformation. Étant donné que les experts en prospective sont souvent des consultants externes, ils ne participent pas à la reconfiguration et à la transformation de l'entreprise. Bien que la prospective ne soit pas intégrée dans le processus de transformation, elle peut donner l'impulsion à un processus de changement. Cependant, il est nécessaire que la transformation ait été induite par des idées de la prospective afin d'être compétitif sur le long terme (Semke et Tinerius, 2020). Lors de l'interrogation des participants au sujet de leur vision de la relation abstraite entre les capacités dynamiques et la prospective, la majorité des répondants considéraient les deux concepts comme étant liés et coexistants et se renforcent mutuellement.

Autrement dit, la prospective déclenche l'observation d'un besoin de changement, mais les processus des capacités dynamiques mettent le processus de changement en action. Plus généralement, les capacités dynamiques sont les capacités d'une entreprise à s'adapter à un environnement commercial en mutation afin de renouveler ses avantages concurrentiels (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Par conséquent, les capacités dynamiques doivent déjà être présentes dans l'entreprise dans une certaine mesure, car elles ne peuvent pas être déclenchées par la prospective seule. Les deux concepts sont interdépendants et se soutiennent mutuellement. La perspective temporelle des deux concepts les relie également. Alors la prospective soutient les capacités dynamiques dans la mesure où les processus des capacités dynamiques peuvent

utiliser des méthodes de la prospective, et probablement aussi inversement (Semke et Tinerius, 2020).

#### *1.4.2. Le triptyque, capacités dynamiques, PS et apprentissage organisationnel*

Une organisation doit être prête à faire face à l'évolution de son environnement, explorer de nouvelles opportunités et minimiser les risques potentiels. La PS permet à l'organisation de saisir plus d'opportunités (Heger et Rohrbeck, 2012) et de minimiser les risques (Dehmer et al. 2015) en anticipant le futur et en se préparant à y répondre au bon moment. De plus, la PS a été largement utilisée, en particulier dans les grandes entreprises (Rohrbeck et Gemünden, 2011) pour comprendre les visions de l'avenir, localiser les ressources essentielles à acquérir, planifier la prochaine initiative stratégique, voire remodeler l'environnement commercial en tant que précurseur de nouvelles tendances. A cet égard, Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz (2021) soulignent qu'une relation existe entre les capacités dynamiques, l'apprentissage organisationnel et la PS dans la littérature.

Les capacités dynamiques et la PS ne peuvent pas se produire sans l'apprentissage organisationnel, ce qui implique des processus de génération et d'intégration de nouvelles informations et connaissances dans l'organisation. L'apprentissage peut se faire en relation avec le temps, que ce soit dans le passé (1), le présent (2) ou le futur (3) (Brunelle, 2017).

(1) L'apprentissage dans le passé consiste à tirer des enseignements de ce qui a été fait précédemment et à stocker les connaissances acquises dans la mémoire de l'organisation.

(2) Les organisations peuvent utiliser la mémoire organisationnelle pour éviter de nouvelles erreurs, documenter les succès ou même promouvoir la création de nouvelles valeurs. Tandis que l'apprentissage dans le présent consiste à acquérir davantage d'informations et de connaissances en se formant ou en collaborant avec d'autres parties prenantes, ce qui peut renforcer les capacités d'action et les performances. Les organisations souhaitent se concentrer sur l'apprentissage dans le présent pour montrer des résultats instantanés et obtenir des retours pour s'améliorer (Brunelle, 2017).

(3) Enfin, l'apprentissage pour l'avenir consiste à explorer le cours de l'avenir que personne ne connaît, en acquérant des connaissances approfondies à l'intérieur de l'organisation ou au sein du réseau. Bien que les informations et les connaissances sur l'avenir n'existent pas dans la réalité, l'organisation qui anticipe peut encore tenter de localiser et d'atteindre des ressources

futures vitales avant ses homologues et les utiliser pour créer de la valeur, et d'assurer des performances et une durabilité à long terme (Schaller et al. 2019).

Dans la deuxième partie, nous explorons l'approche prospective en prenant en compte le contexte externe de l'organisation. Nous adoptons une approche participative et interactive avec les parties prenantes dans l'optique d'assurer un caractère innovant à la prospective.

## **Section 2 : Prospective des organisations : la dynamique des transformations de l'environnement**

En mettant l'accent sur une reconfiguration des capacités et des limites passées et présentes en résultats productifs, le concept de la PS met en avant le véritable défi des organisations souhaitant créer une valeur durable (Ruff, 2006; Vecchiato, 2015; Haarhaus et Liening, 2020). Ainsi, la PS est devenue l'une des principales lignes directrices de la gestion stratégique.

Plusieurs chercheurs ont établi des points de confluence entre la PS et des domaines tels que l'apprentissage organisationnel, l'innovation, l'ambidextrie et les différences de performance entre les entreprises (Amsteus, 2011; Bodwell & Chermack, 2010). Néanmoins, de nombreuses conceptualisations ont été élaborées concernant la constitution de la PS. Cela s'explique notamment par des contradictions subtiles dans leurs définitions et un manque de développement théorique dans ce domaine (Amsteus, 2011).

Pour ce faire, il s'agit d'interpréter contextuellement et théoriquement le façonnement de la prospective de l'entreprise dans un cadre organisationnel. Plus précisément et en vue de jauger l'importance de la prospective d'entreprise dans le cadre de la pérennité des organisations, il convient de prendre en compte des nouveaux modèles économiques et d'organisations et d'innovation dans un contexte de transformation, et de situer l'interconnexion de la dite prospective avec les travaux de l'innovation ouverte.

Au sein de cette section, nous amorçons une investigation approfondie s'étalant de la sous-section 2.1 à la 2.5, visant à démêler les multiples aspects de la prospective au sein des organisations. Nous débutons avec la sous-section 2.1, qui scrute l'apport des théories relationnelles à la compréhension et à l'application de la prospective organisationnelle.

Dans la continuité, la sous-section 2.2 traite de la dépendance de sentier et son influence sur la gestion du processus de création de la prospective stratégique, mettant en lumière les mécanismes par lesquels le passé informe le présent et façonne les trajectoires futures.

Poursuivant notre exploration, la sous-section 2.3 s'attèle à définir de nouveaux modèles économiques et organisationnels, tout en intégrant la notion d'innovation dans un écosystème en constante évolution.

Puis, la sous-section 2.4 se concentre sur l'analyse des interactions dynamiques entre la prospective stratégique et les démarches d'innovation ouverte pour positionner le processus de la prospective dans une perspective dynamique interne et externe

Enfin, la sous-section 2.5 synthétisera notre exploration par une transition vers les approches ouvertes, soulignant l'impératif d'une prospective stratégique engagée et co-construite avec l'ensemble des parties prenantes.

### *2.1. La prospective des organisations : une exploration par les théories relationnelles*

Alors que certains théorisent la PS en tant que processus, compétence ou méthode (Major et al. 2001), d'autres sont allés jusqu'à la décomposer en tant que pratique sociale qui se déroule dans la vie quotidienne de l'organisation (Cunha et al. 2006). Cependant, et bien que la littérature scientifique et le développement théorique de la PS soient encore à un stade pré-paradigmatique (Wilkinson, 2009; Wilkinson & Kupers, 2013), peu d'efforts ont été déployés pour synthétiser les différentes conceptualisations pour faire progresser la recherche au niveau de la conceptualisation de la PS.

S'appuyant sur le relationnisme comme optique théorique, la capacité à identifier, interpréter et reconfigurer les sources de potentialités en ressources et en résultats productifs est fréquemment mise en avant comme un facteur clé pour les prospectives des organisations (Rohrbeck, 2012). Pour Sarpong et Maclean (2016), la PS place les organisations dans un état de préparation, élargissant leur vision pour sonder les tendances sociales et technologiques émergentes de manière à produire des innovations adaptées aux environnements économiques en évolution rapide.

**Alors il importe de s'interroger sur la manière dont les organisations peuvent mettre en œuvre la PS.** Soutenus par un ensemble complexe de méthodes et de processus interactifs,

chacun composé d'actions discrètes séquentielles et d'étapes prescriptives, les exercices de prospective représentent des rituels annuels dans de nombreuses organisations (Sarpong et Maclean, 2016).

Les avancées de la littérature, qui portent sur la discipline de la prospective, ont redirigé l'attention vers la théorisation de la PS en tant qu'une pratique sociale, suggérant que les activités d'organisation quotidiennes et les micro-interactions entre acteurs organisationnels sont pertinentes pour comprendre la PS (Cunha et al. 2006 ; Sarpong et Maclean, 2016). Mettant l'accent sur la pratique comme site d'émergence de la PS, ce courant d'études traite la prospective ontologiquement comme flexible et perpétuellement en devenir (Kaplan et Orlikowski, 2013), reconnaissant que la temporalité intrinsèque de l'organisation traite souvent le passé, le présent, et l'avenir comme « durablement » indivisible (Sarpong et Maclean, 2016). À cet égard, les entreprises s'efforcent d'accueillir la nouveauté, l'improvisation et le potentiel de changement découlant d'actions collectives « prévisionnelles ».

Bien que la perspective de la pratique offre des idées concluantes et utiles, elle est confrontée au défi méthodologique de passer au crible, de cartographier et d'interpréter les actions prospectives normatives déjà expérimentées.

Tirant un sens des relations et des interactions, le relationnisme peut enrichir la compréhension de la théorie et de la pratique de la PS en fournissant une approche dynamique et ouverte pour rendre compte de l'émergence de la PS. Suivant de De Jouvenel (1967) et Schwarz (2008), qui ont défini la prospective comme un résultat comportemental, la PS peut être conceptualisée par un sous-produit des « *activités humaines organisées* » comprenant des « *variétés spatiales d'actions organisées et ouvertes* » (Schatzki, 2005 : 471) qui imprègnent la vie sociale.

La PS peut être vue comme une pratique sociale (Cunha et al. 2006) dont l'émergence est en flux constant, se joue dans le travail quotidien d'un groupe d'acteurs compétents, comme une actualisation d'un processus continu de devenir (Tsoukas & Chia 2002). Ce point de vue reconnaît l'intégration d'un individu dans une communauté de pratiques, fournissant un aperçu important des relations et des interactions au sein de celle-ci et de la manière dont celles-ci permettent et limitent les actions « prévoyantes » (Cheng, Sculli et Shui-fun Chan, 2001). En accord avec les théories évolutionnistes, les activités de prospective peuvent être considérées comme une conduite de recherche-action (Argyris et Kaplan, 1994); l'orientation vers la

recherche améliore la compréhension du système d'innovation, et l'action améliore ses performances.

## ***2.2. Dépendance de sentier et gestion du processus de création de la PS***

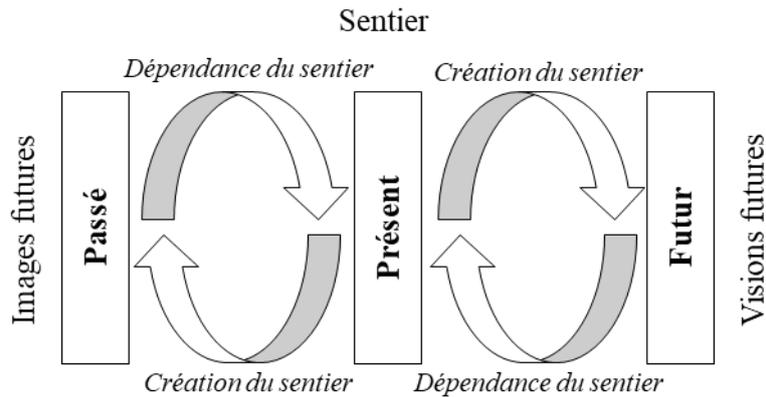
Frein au progrès et à l'innovation, ce schème se traduit par une dépendance de sentier. Théorisé par l'économiste Paul David dans les années 1980, cette concept fait référence à la tendance à persister dans des choix adoptés, même lorsque des solutions alternatives meilleures sont disponibles, en raison des difficultés associées à leur changement. Étant donné que les dépendances de sentier persistent à tous les niveaux des systèmes d'innovation, il est suggéré qu'elles peuvent apparaître même dans les politiques et la gestion spécifiquement conçues pour remettre en question de telles dynamiques, et donc également dans la gestion des processus de prospective et autres instruments systémiques (Smits et Kuhlmann, 2004).

A ce niveau, des actions préventives et réactives permettant l'évolution au sein de la gestion des outils politiques sont nécessaires. Ainsi, la gestion des activités de prospective devrait être davantage axée sur la facilitation des changements technologiques et structurels plutôt que sur l'imposition d'un résultat particulier.

La dépendance de sentier est fréquemment utilisés dans les sciences sociales (Gáspár, 2011). Cependant, les études en gestion ont accordé plus d'attention à la création de trajectoire, contrairement à la dépendance de sentier. Par exemple, Djelic et Quack (2007) expriment le fait de surmonter la dépendance de sentier et soulignent que la « génération d'une trajectoire » offre de meilleures opportunités de changement dans les systèmes dits ouverts.

Schienstock (2007) et Garud, Kumaraswamy et Karnøe (2010) discutent la possibilité de la création du sentier en tant que processus de déviation consciente. Dans la plupart des cas, les deux concepts sont abordés comme des perspectives théoriques et méthodologiques alternatives en stratégie. Garud, Kumaraswamy et Karnøe (2010) opposent la dépendance de sentier à sa création et définissent cette création par le biais de processus relationnels. En se basant sur les propos de Slaughter (1997), le concept d'études futures selon lequel il existe des liens qui relient le présent au passé et au futur peut également être interprété comme une interaction entre la dépendance de sentier et sa création.

**Figure 18: Les doubles liens du présent**



Source : Gáspár (2011)

En se basant sur la figure ci-dessus, la dépendance du sentier est un lien qui relie le présent au passé : cela inclut les décisions prises - à la fois d'un point de vue historique et aussi du point de vue de la théorie du chaos (Gáspár, 2011). Le même auteur indique que, dans ce cas, les énergies motrices vers le futur proviennent du passé. Cependant, les individus se rapportent au futur non seulement par le biais de décisions passées, mais aussi par des espoirs, des craintes ou des attentes ; c'est-à-dire par toutes les attitudes et actions qui créent nos futurs.

Dans la création du sentier, les images du futur sont des forces d'attraction « au futur » (Polak, 1973). La figure indique que les points de réflexions sont triples.

Premièrement, les forces motrices de la dépendance de sentier ne s'arrêtent pas au présent, mais influencent le futur dans une plus ou moins grande mesure. De même - et il est important de le souligner - cela est vrai également pour la création du sentier : la relation au futur influence toujours et modifie les attitudes envers le passé. C'est pour cette raison que la réinterprétation des événements historiques est nécessaire, et cela en fonction du choix de chaque époque et de ses différents événements.

Deuxièmement, la dépendance de sentier et sa création n'existent pas et ne déterminent pas seulement le présent, mais elles procréent également l'une et l'autre. Les espoirs, les craintes et les attentes ne sont pas indépendants des expériences passées. Les interactions avec l'environnement modifient toujours les attitudes à travers une réflexion cognitive et inter-individuelle. De même, les relations des entreprises avec l'environnement et le futur façonnent leur expérience. Dans l'ensemble, la dépendance du sentier et sa création forment un processus

d'apprentissage, où dans de nombreux cas, les deux liens entrent en conflit et donnent ainsi une dynamique au processus (Gáspár, 2011). De plus, il est percevable que même si le processus s'étend sur tout l'horizon temporel et qu'il différencie le passé, du présent et du futur, ces catégories temporelles ne sont pas séparées. Par exemple, le futur est intrinsèquement lié au passé en ce qui concerne les images du futur. Ces images font partie de la culture de l'entreprise; elles sont héritées socialement, changent très lentement et apparaissent comme des forces de dépendance de sentier (Masini, 2004).

Un troisième point dans la figure se traduit par l'intersection entre la dépendance de sentier et sa création. Il s'agit du présent lui-même, où les deux forces interagissent et créent une opportunité unique pour une prise d'une décision. Cependant, le présent n'est pas simplement une catégorie temporelle entre le passé et le futur. Le présent est l'essence du moment existant, qui est intemporel. Le présent consiste à être conscient de l'existence du futur. De ce point de vue, la dépendance de sentier et sa création disparaissent et font place à son existence : le sentier lui-même.

En accord avec ces principes, les sous-sections suivantes donneront suite à la prise en compte de nouveaux modèles économiques et d'organisations et d'innovation dans un contexte de transformation, mettant en relief l'interaction entre prospective et les travaux de l'innovation ouverte ainsi que le positionnement de la prospective dans une approche ouverte avec la participation des parties prenantes. Cela donne un meilleur éclairage pour les processus de prospective menés dans des systèmes d'innovation multicouches, à savoir une meilleure compréhension des systèmes, et un renforcement des réseaux (écosystèmes).

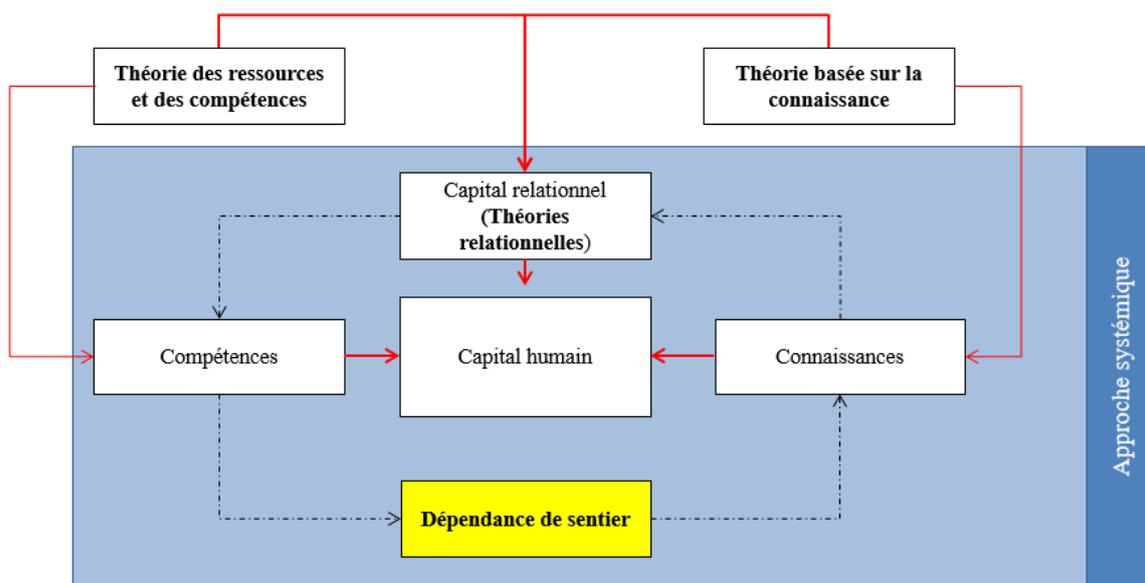
De telles dynamiques évolutives peuvent être examinées à différents niveaux des systèmes d'innovation, y compris les dimensions organisationnelles. Cela contribue à améliorer la compréhension des multiples dimensions des obstacles et des moteurs du changement, et donc revêt une valeur particulière pour la gestion des activités de prospective qui impliquent les parties prenantes à tous les niveaux des systèmes d'innovation.

En guise de synthèse, un deuxième axe d'argumentation théorique (voir figure ci-dessous) complète le premier en mettant en avant le processus de création d'un nouveau chemin et de sa trajectoire par le biais d'une déviation consciente du passé. Les organisations qui reconnaissent l'importance de mettre à jour, d'évaluer et de valoriser leur capital humain s'engagent dans une démarche prospective de transformation. Elles abandonnent les anciennes pratiques pour

embrasser de nouvelles perspectives prospectives. Cette approche s’aligne avec les concepts de la théorie de la dépendance de sentier, qui suggère que les organisations ont tendance à persister dans leurs pratiques existantes, ainsi qu’avec le principe de la création de nouveauté, qui encourage l’exploration de nouvelles voies pour stimuler une innovation et une adaptation continue.

Encore une fois, les contributions de la RBV et de la KBV sont mises en avant pour donner du sens à l’importance du capital humain dans ce processus. Il en résulte que la dépendance de sentier et, plus récemment, la création de sentier, sont des concepts couramment utilisés dans les sciences sociales. **L’analyse ancrée a révélé une interconnexion significative entre la dépendance de sentier et la prospective stratégique, suggérée par l’émergence de la propriété (7.11)<sup>66</sup>.** Cette approche s’aligne de manière cohérente sur la nécessité de préserver la compétitivité et la durabilité de l’organisation.

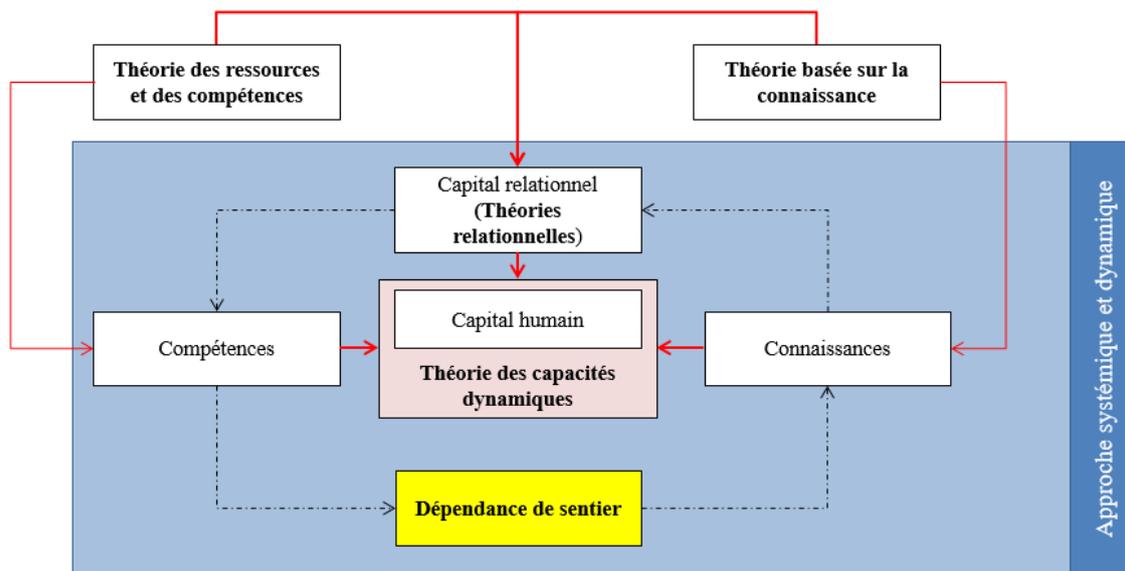
**Figure 19: Le capital humain et la dépendance de sentier**



<sup>66</sup> L'association entre la théorie de la dépendance de sentier et la PS a émergé de manière ascendante à partir de l'analyse des données empiriques. Cette mise en relation ascendante est illustrée par la propriété (7.11) identifiée lors de notre étude exploratoire, détaillée à la page 318 (tome 1). Les citations spécifiques sont mentionnées à la page 322 (tome 1), et les résultats approfondis figurent sous le résultat 14 à la page 339 (tome 1), fournissant une assise empirique pour lier ces deux concepts théoriques.

Dans le prolongement des deux axes d'argumentation, précédemment évoqués, le troisième met en avant l'importance la dynamisation de la RBV et la KBV au sein de l'organisation en s'appuyant sur des théories qui favorisent la coopération et la coordination entre individus (théories relationnelles). Cela est illustré par l'introduction de la notion de capital social (Bourdieu, 1986) et de la théorie des capacités dynamiques développée par Teece et al. en 1997. L'importance de la coopération et de la coordination entre les individus est soulignée par Nahapiet et Ghoshal (1998) dans leur étude sur le capital social, établissant ainsi un lien entre les ressources internes et les dynamiques relationnelles. Ce troisième axe d'argumentation met alors en avant les capacités dynamiques de l'entreprise. Dans ce contexte, il est pertinent d'adopter une approche systémique et dynamique de l'organisation. En se basant sur les avancements de la RBV, de la KBV ainsi que des capacités de l'entreprise (CBV), le modèle théorique offre de nouvelles perspectives pour permettre aux organisations de naviguer au sein de leur environnement tout en maximisant leur capital humain. Sous l'égide de la théorie des capacités dynamiques de l'entreprise, la reconfiguration des compétences organisationnelles est adaptée en fonction des exigences liées à la « construction » de la prospective.

**Figure 20: Capital humain et capacités dynamiques**



Le quatrième axe met en évidence l'importance de considérer la prospective comme un processus collaboratif pour l'exploration de nouvelles frontières de développement de futurs. Cet courant met en avant l'orientation résolument axée sur le processus de la PS, soulignant la nécessité de comprendre comment elle prend forme et évolue. L'approche processuelle encourage, alors, les organisations à considérer le capital humain comme une ressource

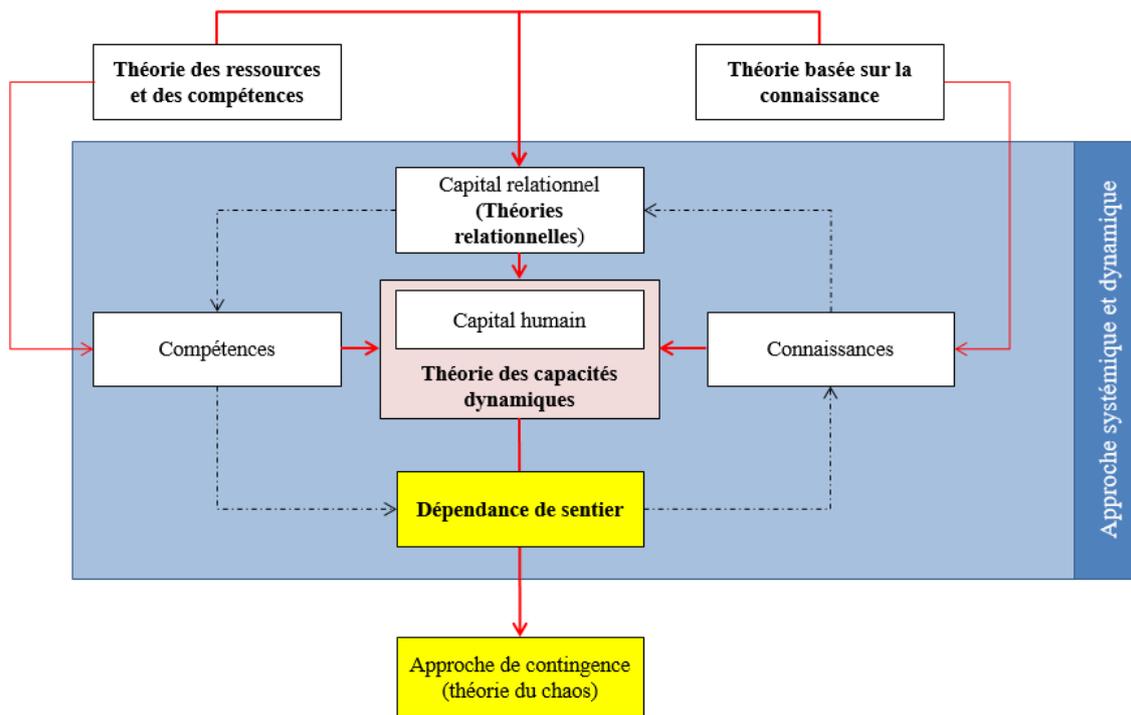
stratégique majeure et à favoriser la coopération interindividuelle ainsi que l'apprentissage organisationnel pour s'adapter de manière dynamique aux évolutions internes et externes. Cet axe discute également de l'importance des ressources et des compétences internes pour forger un avantage concurrentiel durable. Il met en évidence l'interaction entre la prospective stratégique et la théorie des capacités dynamiques, favorisant la réflexion proactive et l'adaptabilité face à l'incertitude future, à la fois interne et externe à l'entreprise. Cette double perspective oriente l'analyse du capital humain organisationnel vers une approche externe (contingence), prenant en compte les contraintes et les fonctionnalités de l'environnement externe<sup>67</sup>. La théorie du chaos est également abordée (figure ci-dessous), soulignant sa pertinence pour l'étude de la prospective, en particulier pour la détection de schémas et de tendances au sein de systèmes complexes. Elle permet d'appréhender l'incertitude inhérente à de nombreux processus prospectifs et de repérer des phénomènes émergents pour anticiper la trajectoire future d'un système donné. **La décision d'étudier la convergence entre la PS et la théorie du chaos découle de manière ascendante des données empiriques, en particulier celles issues de la phase 1 de l'étude exploratoire, qui a révélé l'importance d'être dans une période de transition multidimensionnelle pour les organisations actuelles.**<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> La Catégorie 3 'Explorer l'environnement externe' (p. 25, tome 2) est essentielle à la compréhension des dynamiques qui influencent la PS. Le Tableau 39 (p. 27, tome 2) présente l'ancrage de cette catégorie, mettant en évidence son rôle dans l'analyse de l'environnement externe et soulignant ainsi son importance dans l'élaboration de stratégies. Cette exploration systématique est cruciale pour anticiper les tendances et les perturbations potentielles qui peuvent affecter l'organisation à long terme.

<sup>68</sup> L'association entre la prospective stratégique et la théorie du chaos a été initialement explorée à travers la rédaction d'un compte-rendu théorique illustré par la Figure 62 (p. 11, tome 2), qui vise à établir un lien entre ces deux concepts. Cette exploration est renforcée par la propriété 'Être dans une période de transition multidimensionnelle' (1.3) détaillée à la page 10 (tome 2). En outre, le résultat 1 (p. 290, tome 1) appuie l'idée d'une relation significative entre ces théories, suggérant leur pertinence dans le cadre actuel, caractérisé par des changements rapides et complexes affectant les organisations.

Figure 21: PS et approche de contingence



### 2.3. Définition de nouveaux modèles économiques et d'organisations et innovation dans un contexte de transformation

L'innovation organisationnelle est essentielle à la fois à la survie et à la performance organisationnelle. L'ensemble des compétences que possède chaque organisation joue un rôle clé dans le développement de l'innovation organisationnelle, puisque sans ces compétences l'organisation ne pourrait pas innover en réponse aux changements technologiques rapides. Le monde contemporain assiste à des environnements de plus en plus dynamiques et concurrentiels, dans lesquels l'innovation organisationnelle constitue la base du maintien des avantages concurrentiels, ainsi que la clé de la survie organisationnelle.

De nombreuses études dans la littérature ont montré l'existence d'une relation positive entre l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle (Weerawardena, O'cass et Julian, 2006) ou entre certaines caractéristiques ou aspects de l'innovation<sup>69</sup> et performance organisationnelle (García-Morales et al. 2007b). En vue d'améliorer leur performance organisationnelle, García-Morales et al. (2007a) estiment que l'innovation et la capacité à innover affectent non seulement les grandes organisations mais aussi les PME. Enfin, García-

<sup>69</sup> I.e. design, rapidité et flexibilité.

Morales et al. (2007a) concluent que les organisations qui sont constamment exposées à des environnements dynamiques innovent afin d'améliorer la performance. Des études ont souligné l'importance de la prospective des entreprises pour l'innovation (Ruff, 2006, 2015).

La plupart de ces études suggérant une relation positive entre la prospective des entreprises et l'innovation (Ramírez, Roodhart et Manders, 2011). Des études récentes se sont concentrées sur la manière dont les exercices de prospective des entreprises peuvent être utilisés pour mieux prédire la promesse des technologies et diverses opportunités commerciales (Gershman, Bredikhin et Vishnevskiy, 2016; Khripunova et al. 2014). Des études récentes se sont concentrées sur la manière dont les pratiques, en termes de prospective, peuvent être utilisés pour mieux prédire la promesse des technologies et diverses opportunités commerciales (Gershman, Bredikhin et Vishnevskiy, 2016; Khripunova et al. 2014).

Ces constats ont été consolidés par Paliokaitė, Pačėsa et Sarpong (2014). En examinant 230 entreprises manufacturières en Lituanie l'étude de Paliokaitė, Pačėsa et Sarpong (2014) a confirmé la relation entre prospective organisationnelle et innovations exploratoires. Les mêmes auteurs ont également constaté que la prospective peut avoir un impact sur la productivité organisationnelle.

Vishnevski et al. (2015) ont effectué leurs recherches au niveau de l'intégration de la prospective de l'entreprise dans les instruments de la gestion de l'innovation. En étudiant les grandes entreprises russes dans les secteurs du pétrole et du gaz, de l'énergie et de l'aviation, les mêmes auteurs ont constaté que l'intégration de la prospective de l'entreprise dans les priorités stratégiques des entreprises consultées présente un potentiel raisonnable pour maintenir le niveau actuel de culture d'innovation organisationnelle et d'atteindre également des améliorations futures. Dans leur étude menée dans les pays nordiques, Andersen et al. (2014) constatent que trois éléments de la littérature sur le système d'innovation présentent un intérêt particulier pour la pratique de la prospective:

1. Les systèmes d'innovation et leur dépendance du contexte ;
2. L'apprentissage et les interactions utilisateur-producteur, et ;
3. Le rôle des connaissances et de la production de connaissances.

La tendance à remettre en question les hypothèses de base et le questionnement en double boucle joue un rôle important dans la prospective de l'entreprise. Non seulement les hypothèses,

mais aussi les modèles conceptuels de base qui créent toujours des attentes pour l'avenir, doivent être remis en question.

D'un point de vue organisationnel, l'apprentissage en double boucle mobilise face aux dysfonctionnements, non seulement de nouvelles stratégies d'action, mais implique plus profondément un changement dans le système de normes ou de règles de l'organisation (Argyris et Schön, 1978). L'apprentissage accompli repose sur un processus itératif entre les dimensions comportementales et cognitives de l'apprentissage.

L'expérimentation de nouveaux comportements individuels et collectifs peut entraîner des changements cognitifs, tandis que les modifications des routines organisationnelles par des actions managériales peuvent entraîner un développement comportemental (Bootz, 2001). La cognition individuelle et collective est désormais devenue l'un des quatre thèmes majeurs de la discipline de la prospective (Rohrbeck et al. 2015).

Cette évolution fondamentale a entraîné une multiplication d'études visant à saisir les impacts de la prospective sur la création de connaissances et les représentations des participants, en s'appuyant sur le modèle classique de Nonaka et Takeuchi (Dufva and Ahlqvist, 2015), ainsi que sur l'approche cognitive de l'apprentissage (Bootz, 2005). Lorsque des changements radicaux et des interruptions se produisent, il est attendu à ce que les entreprises, qui ont observé et reconnu une tendance plus tôt que les autres, obtiennent un avantage concurrentiel. La connaissance des tendances émergentes permet à l'entreprise de prendre des mesures en temps opportun et de montrer la réaction appropriée.

Cette réaction peut être liée à la gestion de l'innovation dans l'entreprise. Ainsi, les processus de réflexion prospective subissent d'importants changements en termes de méthodes, d'outils et de dispositifs afin de prendre en compte la création, la distribution et le partage de connaissances au sein des processus de prospective (Bootz et al, 2019).

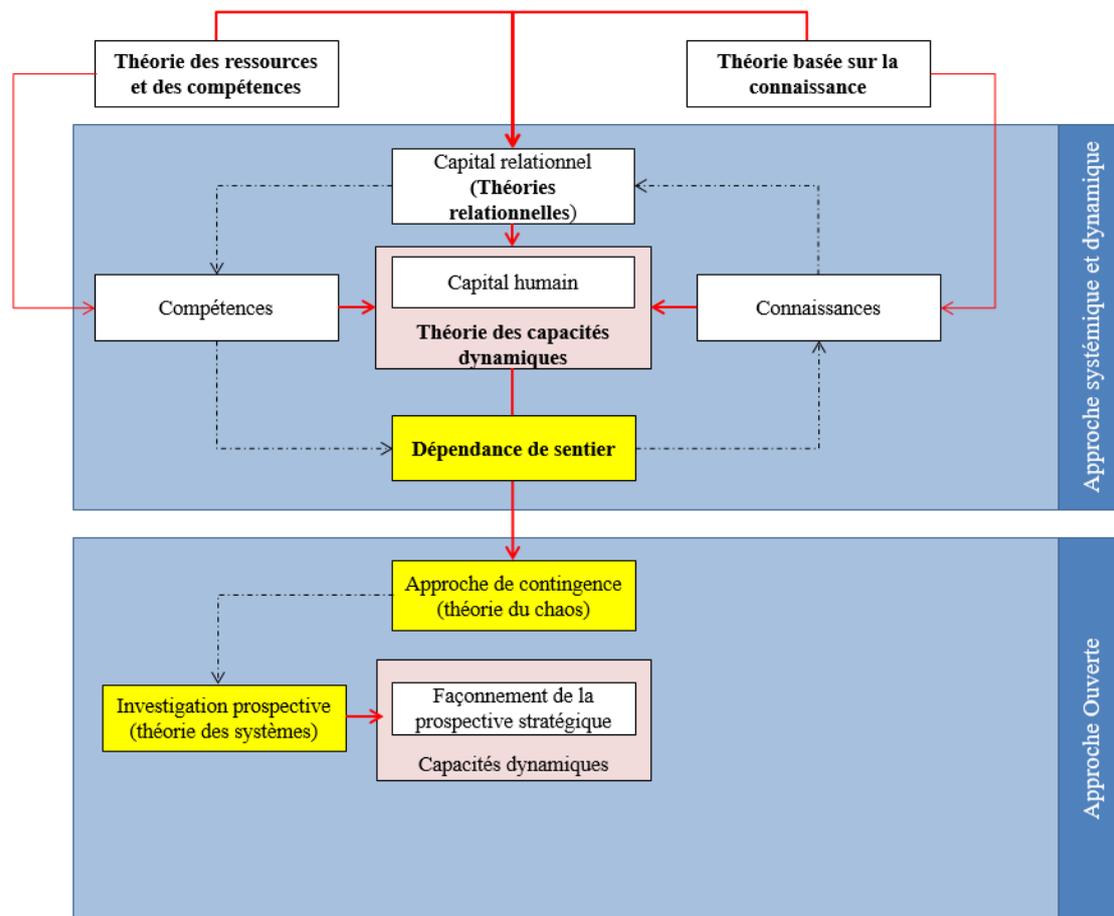
En guise de synthèse, le cinquième axe d'argumentation (voir figure ci-dessous) se concrétise par le développement ou l'intégration de la prospective dans des processus systémiques qui exigent la capacité d'assimiler des compétences organisationnelles diversifiées. Cette réalité est reflétée dans la théorie des capacités dynamiques, en particulier à travers la réorientation des compétences organisationnelles pour optimiser l'engagement dans la prospective. La théorie des systèmes joue un rôle central en introduisant une nouvelle dimension à l'évaluation

de l'écosystème prospectif et de ses composantes. En se concentrant sur la compréhension des structures auto-organisées et complexes, cette théorie offre une conceptualisation innovante de la PS. Selon Haurie (1975), la théorie des systèmes est présentée comme une approche opérationnelle qui permet d'explorer divers scénarios envisageables pour l'avenir. **La théorie des systèmes complexes s'avère être un cadre théorique adapté pour étudier la PS, compte tenu des défis inédits auxquels sont confrontées les organisations dans un environnement en mutation rapide**<sup>70</sup>. Le modèle théorique repose, alors, sur l'idée que le système de la prospective fonctionne à travers différents processus et activités liés à la volonté des organisations à investir dans ce sens.

---

<sup>70</sup> Le résultat 1 (p. 290, tome 1) indique que les organisations actuelles naviguent à travers d'importants défis prospectifs, engendrés par l'émergence d'un monde profondément différent de celui d'autrefois. La complexité croissante du milieu socio-économique justifie l'utilisation de la théorie des systèmes complexes pour étudier la PS. Cette approche est renforcée par la Catégorie 1 'besoin de se transformer', qui comprend des propriétés telles que 'nécessité de changer le modèle organisationnel' (1.1), 'nécessité de changer les modèles économiques' (1.2), et 'repenser le modèle éthique, philosophique et culturel' (1.4), détaillées entre les pages 2 et 17 (tome 2). Ces éléments soulignent la pertinence de la théorie des systèmes complexes comme moyen pour comprendre et naviguer dans le paysage changeant de la PS. En outre, la Figure 60 page 4 (tome 2) illustre un compte rendu théorique émergent qui fait le lien entre le changement de paradigme et la théorie des systèmes complexes, fournissant ainsi une base conceptuelle pour notre étude de la PS.

Figure 22: PS et théorie des systèmes



#### 2.4. Interaction entre PS et les travaux de l'innovation ouverte

Depuis sa formulation originale, la prospective s'est concentrée sur les dimensions cognitives de l'anticipation. Elle permet aux groupes de personnes de « voir loin et large » afin d'améliorer la manière dont ils envisagent leurs décisions (Berger, 1959). Ainsi, l'attitude prospective consiste à modifier les représentations individuelles en construisant de nouveaux cadres d'analyse (Bootz, 2010). En tant qu'activité collective, la prospective est progressivement passée au fil des années d'un domaine d'anticipation pure à un domaine de prise de décision et d'action (Godet et Durance, 2011). Dans ce contexte, son objectif est essentiellement de parvenir à une meilleure intégration entre la prospective et la stratégie (Lesourne et Stoffaës, 2001) en préparant les esprits au changement. Cette exploration des possibilités d'intégration entre réflexion et action suggère la nécessité de prendre de plus en plus en compte les dimensions cognitives présentes dans les processus de réflexion prospective. L'activité prospective favorise les formes collectives d'apprentissage qui reposent largement sur les attributs cognitifs de l'attitude prospective, en particulier en remettant en question les

représentations individuelles qu'elle suscite (Bootz, 2010). Ces perceptions individuelles peuvent être celles des décideurs (Coates, 2003) grâce au rôle éducatif des scénarios (Van der Heijden, 1996), ou celles partagées plus largement par tous les acteurs de l'organisation lorsque la réflexion collective est mobilisée (Godet, 2010).

Les phénomènes d'apprentissage s'expriment alors à travers des notions telles que le changement collectif, la mobilisation et l'appropriation. Ainsi, le lien entre la gestion des connaissances et la prospective suscite un intérêt de longue date et joue un rôle structurant dans un contexte d'économie basée sur la connaissance. La cognition individuelle et collective est maintenant l'un des quatre grands thèmes de la discipline (Rohrbeck et al. 2015). Cette évolution fondamentale a entraîné une multiplication des travaux visant à comprendre les impacts de la prospective sur la création de connaissances et les représentations des participants, en s'appuyant sur le modèle classique de Nonaka et Takeuchi (Dufva et Ahlqvist, 2015) ainsi que sur l'approche cognitive de l'apprentissage (Bootz, 2005).

Certains travaux s'intéressent également à l'impact des scénarios ou des technologies prospectives sur les processus cognitifs (Boe-Lillegraven et Monterde, 2015). Ainsi, les processus de réflexion prospective ont subi d'importants changements en termes de méthodes, de dispositifs et d'outils afin de prendre en compte la création, la distribution et le partage des connaissances au sein des processus de prospective.

Ces changements ont eu lieu dans la PS (Bootz et Monti, 2008), ainsi que dans la prospective régionale (Durance et al. 2007), la prospective ressources humaines (Monti, 2014), la prospective environnementale (Mermet, 2005) et la prospective technologique (Durance et al. 2008). L'existence d'un lien fort entre la prospective et la gestion des connaissances est devenue un point de consensus, ce qui permet d'en faire un domaine de recherche intégré (Bootz, 2010).

Toutefois, la littérature sur la prospective d'entreprise a généralement trouvé une relation positive entre la prospective d'entreprise et les résultats organisationnels tels que la gestion de l'innovation et la création de valeur, qui peuvent promouvoir le développement de nouveaux produits et l'avancement technologique (Vishnevskiy, Karasev et Meissner, 2015).

Cependant, les chercheurs qui ont tenté d'examiner ce lien positif ont souvent eu du mal à montrer exactement comment et quand la prospective des entreprises peut conduire à

l'innovation (Rohrbeck et Gemünden, 2011). De plus, les conditions contextuelles de la prospective d'entreprise pour stimuler l'innovation sont souvent inconnues en raison des complexités théoriques et méthodologiques impliquées dans la cartographie des voies complexes dans la connexion, la structure et l'influence de la prospective d'entreprise sur la gestion de l'innovation (Georghiou et Harper, 2011).

La prospective de l'entreprise nécessite certaines conditions pour être mise en œuvre et de réussir au mieux. L'une des principales caractéristiques de ce processus concerne son aspect participatif et intégré. Il est nécessaire de mettre en œuvre ce processus de manière participative et interactive, en intégrant différents employés à différents niveaux hiérarchiques, mais aussi des parties prenantes externes (Fergnani et al. 2020a). En assurant cette première condition, la communication entre pairs doit être structurée pour maintenir la concentration et se focaliser sur l'objectif principal (Oner et Gol, 2007). La communication implique un dialogue entre les personnes concernées pour parvenir à un consensus par la négociation (Fergnani et al. 2020; Oner et Gol, 2007).

La structure et la focalisation peuvent être obtenues grâce à une équipe spécialisée ayant une expérience et des connaissances en prospective pour recueillir des informations sur l'avenir (Rohrbeck et al. 2015) et de fournir des contributions plus précises au processus. Selon Fergnani et al. (2020a), une pratique claire et complète de la prospective ne peut être identifiée que lorsque les entreprises mettent en œuvre les trois phases suivantes : l'analyse de l'environnement, la projection vers le futur et la reconfiguration. Cependant, il est important de garder à l'esprit que la planification de scénarios n'est pas la seule méthode de projection vers le futur (Fergnani et al. 2020a). La nécessité de spécifier les étapes du processus découle de la confusion récurrente entre la prospective et la planification d'entreprise, car les deux peuvent être liées et complémentaires (Fergnani et al. 2020).

Moore est connu pour ses travaux influents sur les écosystèmes d'entreprise, notamment deux publications en 1993 et 1996, qui ont contribué à la compréhension et au développement de ce concept. Dans son article, « *Predators and Prey: A New Ecology of Competition* », Moore (1993) a introduit le concept des écosystèmes d'entreprise et a souligné l'importance de comprendre la dynamique des écosystèmes pour obtenir un avantage concurrentiel. Il a mis l'accent sur le fait que, dans le paysage commercial interconnecté d'aujourd'hui, les organisations opèrent au sein de réseaux complexes de relations et de dépendances, tout comme les organismes au sein d'un système écologique.

Moore (1993) a soutenu que les organisations ne devraient pas se concentrer uniquement sur leurs concurrents directs, mais également de considérer l'écosystème dans lequel elles évoluent. Pour Moore (2006), un écosystème d'affaires est défini par une « communauté économique » autour d'une entreprise pivot. Cette communauté est représentée par les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles évoluent conjointement à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies pivots. C'est dans ce sens que des améliorations continues et de nouveaux processus d'innovation doivent être engagés pour maintenir l'écosystème et d'éviter la déperdition de ses avantages.

A cet égard, Teece (2007, 2010) associe alors l'écosystème d'affaires au concept de capacités dynamiques, lesquelles permettent de définir de nouveaux modèles d'affaires intégrant le partage des connaissances.

C'est dans cet état d'esprit que Teece (2018) souligne que les entreprises sont susceptibles, cependant, de choisir parmi l'ensemble des modèles d'entreprise disponibles. En pratique, ces choix dépendent en partie de la force des capacités dynamiques de l'entreprise (Teece et al. 2016). Les entreprises disposant de capacités dynamiques plus faibles, dans la mesure où elles reconnaissent même une nouvelle opportunité, seront plus enclines à adopter des modèles d'entreprise qui s'appuient sur des investissements passés et des processus organisationnels existants. Dans une entreprise dotée de solides capacités dynamiques dans l'ensemble, la direction a une plus grande liberté pour envisager des modèles d'entreprise qui impliquent des changements radicaux de ressources ou d'activités.

Lors de la mise en œuvre de la prospective, l'organisation doit prendre en compte des différentes possibilités complexes qui peuvent survenir et des éventuels changements futurs, plutôt que de suivre obstinément leurs prédictions (Teece, 2010).

Pour Teece (2010), l'invention de nouveaux modèles économiques peut provenir de nombreuses sources potentielles. Les entreprises, qui développent de tels modèles économiques, sont celles qui ont pu comprendre réellement les besoins fondamentaux des consommateurs et la manière dont les concurrents satisfont ou pas ces besoins. Dans ce sens, ces entreprises ont étudié les possibilités technologiques et organisationnelles (et de leurs trajectoires) pour améliorer leur situation actuelle.

En fin de compte, les méthodes utilisées pour mener le processus sont également différentes et les résultats ne seront pas les mêmes (Fergnani et al. 2020). La prospective doit devenir une pratique récurrente au sein de l'entreprise et non un événement annuel. Il est important de surveiller, alors, les résultats et de comprendre s'il est nécessaire de façonner la stratégie de l'entreprise en fonction du nouveau présent et des nouveaux futurs potentiels.

En comprenant les rôles des différents acteurs, leurs interdépendances et le flux des ressources, les organisations peuvent se positionner stratégiquement pour prospérer au sein de l'écosystème. S'appuyant sur les idées présentées dans son travail précédent, Moore (2016) a soutenu que les notions traditionnelles de concurrence basées sur un seul marché ou une seule industrie deviennent moins pertinentes dans le paysage commercial en constante évolution.

Ainsi il a proposé que les organisations réussies doivent déplacer leur attention de la simple concurrence contre leurs rivaux à une participation active et à la formation de l'écosystème d'entreprise. A cet égard, il a souligné l'importance d'identifier et d'exploiter les relations clés, les compléments et les autres participants de l'écosystème pour créer de la valeur et stimuler l'innovation. Les travaux de Geoffrey Moore ont contribué aussi à façonner la compréhension des écosystèmes d'entreprise et de leurs implications stratégiques pour les organisations. Les idées de Moore ont mis, alors, en évidence la nécessité pour les organisations de considérer la dynamique de l'écosystème et les relations plus larges pour pouvoir concurrencer et innover efficacement dans l'environnement contemporain.

Rohrbeck et Gemünden (2011) ont identifié des raisons spécifiques pour lesquelles la prospective d'entreprise peut améliorer la capacité d'innovation d'une organisation. Premièrement, en jouant un rôle d'initiateur, la prospective soutient l'innovation car elle identifie les technologies émergentes et les nouveaux besoins des clients grâce à diverses méthodes telles que la veille technologique et les études de marché.

La prospective d'entreprise peut également soutenir l'innovation en surveillant les concurrents en vue d'analyser leur réaction aux changements technologiques et aux besoins des clients. En outre, la prospective d'entreprise permet à une entreprise d'identifier des réseaux d'experts externes qui peuvent être utilisés ultérieurement pour acquérir les technologies nécessaires (Rohrbeck, 2010).

Deuxièmement, en jouant un rôle de stratège, la prospective d'entreprise soutient l'innovation en identifiant les écarts entre l'état actuel et l'objectif de l'entreprise. Pour combler l'écart, la prospective d'entreprise se concentre sur le renouvellement interne des processus de travail et le repositionnement des efforts de l'entreprise sur le marché.

Enfin, en jouant un rôle d'opposant, la prospective d'entreprise utilise les informations issues de l'analyse de l'environnement pour contester les projets de recherche et développement en cours de l'entreprise. La prospective d'entreprise peut être utilisée pour s'assurer que les initiatives d'innovation sont continuellement comparées aux technologies émergentes et confrontées aux besoins actuels et futurs des clients. Autrement dit, la prospective de l'entreprise met les innovateurs au défi de créer des innovations meilleures en remettant en question les projets de développement et de recherche de pointe et en analysant les défaillances qui menaceront l'innovation actuelle et future.

**En guise de synthèse et en partant du sixième axe d'argumentation, l'analyse théorique s'étend sur une perspective élargie qui intègre l'écosystème et l'environnement externe de l'entreprise. Cet axe s'appuie sur les principes de l'innovation ouverte, visant à intégrer le processus de PS dans un contexte dynamique qui englobe à la fois les dimensions internes et externes.**<sup>71</sup> Une telle approche favorise activement la collaboration concertée des diverses parties prenantes. Traditionnellement, l'innovation est définie comme l'adoption de nouvelles idées par les membres de l'organisation ( Van de Ven, 1986), ou encore comme la mise en œuvre réussie d'un nouveau processus ou d'une nouvelle forme d'organisation (Schumpeter, 1926).

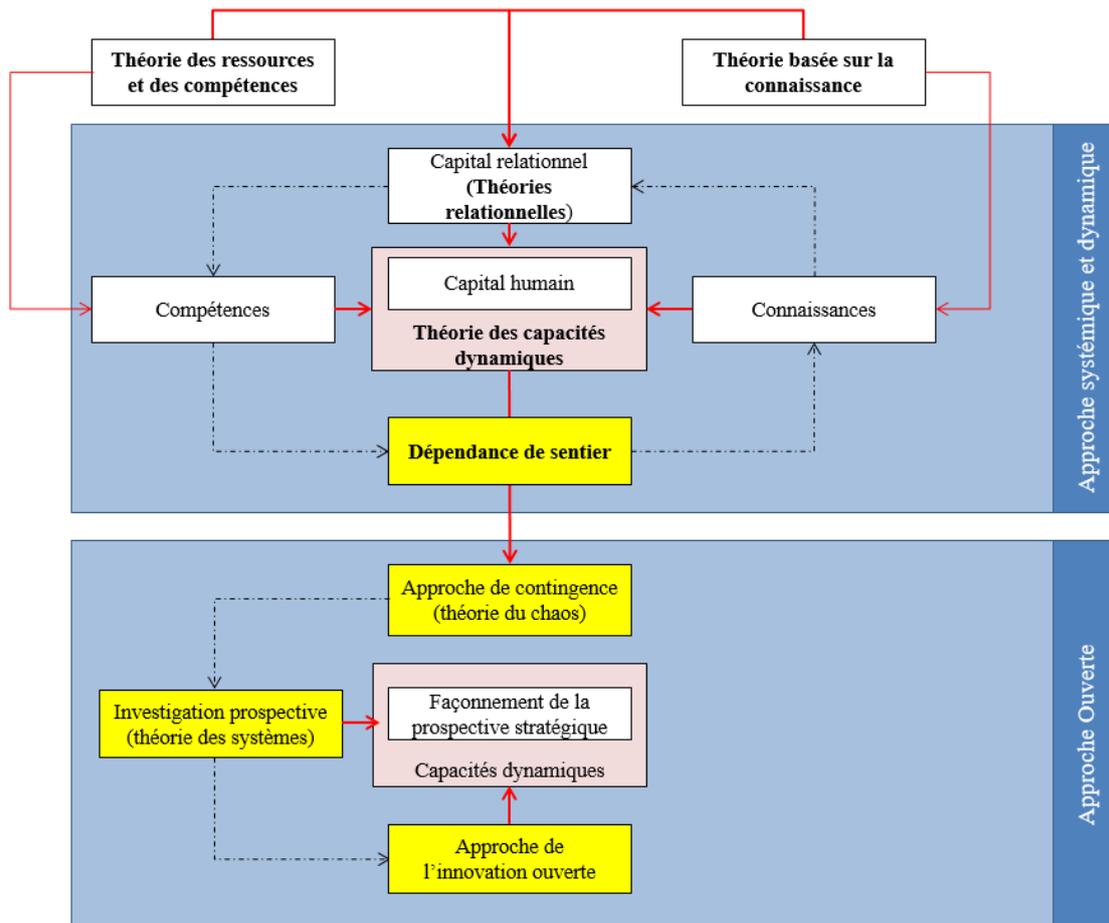
Dans ce sens, l'innovation est intrinsèquement liée à la prospective, qui explore de nouveaux modèles ou domaines d'affaires, suscite de nouvelles idées et concepts, et en fin de compte, optimise la capacité d'innovation de l'entreprise (Rohrbeck, Gemünden, 2011, 2017). De nombreuses études ont mis en évidence une corrélation positive entre la prospective des entreprises et l'innovation (Ramírez, Roodhart et Manders, 2011). Dans cette perspective, l'attention s'est portée sur la manière dont les exercices de prospective des entreprises peuvent être exploités pour anticiper de manière plus précise les opportunités technologiques et

---

<sup>71</sup> Le concept central qui a émergé de nos deux études, en résultat de la démarche de prospective stratégique en matière de capital humain, est la notion d'écosystème. Cela constitue la catégorie centrale de notre étude exploratoire, comme illustré dans le Tableau 26 à la page 281 (tome 1) et la Figure 44 à la page 282 (tome 1). La Figure 55 à la page 369 (tome 1) et la sous-partie (2.4) « Co-construire un écosystème d'innovation » (4) p. 301 (tome 2)

commerciales (Gershman, Bredikhin et Vishnevskiy, 2016). Ces travaux mettent en lumière comment les pratiques prospectives peuvent être mobilisées pour mieux comprendre la promesse des technologies émergentes et diverses opportunités d'affaires. **L'étude de cas de La Poste a mis en lumière le lien étroit entre la PS et l'innovation, illustré par des exemples concrets et des faits empiriques.**<sup>72</sup>

**Figure 23: PS et innovation ouverte**



<sup>72</sup> La relation entre la PS et l'innovation a été principalement extraite de l'étude de cas de La Poste, où il a été démontré que la PS influence l'innovation disruptive, cruciale pour le développement de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux marchés (Résultat 6, p.365, tome 1). De plus, les résultats intermédiaires indiquent que la PS sert de pilier dans la détection et le développement de l'innovation, en créant un circuit d'information interactif avec les milieux internes et externes (p.332, tome 2). L'importation d'éléments extérieurs au matériau empirique a été nécessaire pour renforcer cette interconnexion.

La relation entre la prospective stratégique et l'innovation est manifeste aussi dans l'étude de cas de La Poste, notamment à travers la catégorie 'Co-construire un écosystème d'innovation' (4) mise en avant par l'utilisation de la PS (p. 301, tome 2). Cette catégorie est explorée à travers ses propriétés telles que 'Ouvrir l'innovation en interne' (4.4) et 'Étendre l'innovation à l'écosystème externe' (4.6), détaillées respectivement aux pages 313 et 318 (tome 2).

## ***2.5. Vers les approches ouvertes : la prospective dans une approche participative avec les « parties prenantes »***

La recherche en prospective d'entreprise intègre jusqu'à présent les réseaux comme moyens pour capturer des données externes (Rohrbeck, 2011). Comme l'a déclaré Teece en 2000, l'économie mondiale est devenue plus ouverte et les sources d'invention, d'innovation et de production sont plus diversifiées sur le plan géographique et organisationnel.

Les processus de prospective d'entreprise doivent donc englober de multiples disciplines, y compris les tendances et les évolutions qui dépassent le champ d'action de l'organisation (Giaoutzi et Sapio, 2012). La connaissance spécialisée pousse les entreprises à se concentrer sur les ressources individuelles dont elles disposent, ce qui limite leur exploration en dehors de leur domaine restreint (Yang, Fang et Lin, 2010). Lorsqu'elle est menée au sein d'une seule organisation, la prospective risque de devenir unidimensionnelle, étroite, myope et aveugle face aux changements et aux tendances externes au fil du temps (Schoemaker, 2004).

Il est donc essentiel d'établir des processus permettant d'intégrer les informations et les connaissances externes dans les propres processus de l'entreprise (Chesbrough, 2003; Teece, 2007). La nature de la reconfiguration des frontières de l'entreprise à travers des alliances modifie la manière dont la spécialisation et l'intégration des connaissances se produisent et sont gérées (Grant, 1996 ; Yang, Fang et Lin, 2010). Les frontières de l'entreprise, qu'elles soient horizontales ou verticales (Grant, 1996), sont confrontées aux défis de l'incertitude de l'information et de l'apprentissage (Lane et Lubatkin, 1998).

Les approches de développement du capital humain permettent aux organisations d'améliorer leurs capacités d'apprentissage des connaissances internes et de partager des ensembles de connaissances générales avec des acteurs externes (Yang, Fang et Lin, 2010). L'interaction entre les organisations et partenaires permet la génération de capacités enrichies en connaissances. De plus, la collaboration, en matière de connaissances entre entreprises, se produit même lorsque ces entreprises partenaires ont une grande distance technologique entre elles (Yang, Fang et Lin, 2010). Les approches de développement du capital humain en tant que plateformes de diffusion, d'absorption et d'intégration des connaissances contribuent aux marchés imparfaits de partage des connaissances entre entreprises permettant, ainsi, un échange efficace des connaissances inter-organisationnel.

Dans l'étude de Van der Duin et al. (2014), des processus de prospective collaborative ont été identifiés et ont été définis par des prospectives en réseau (Network Foresight). Les approches collaboratives de la prospective ont déjà été examinées auparavant, notamment par Heger et Rohrbeck (2012), Vecchiato et Roveda (2010), Daheim et Uerz (2008). Cependant, ce qui est essentiel dans la prospective en réseau, c'est leur mise en œuvre, leur applicabilité et leurs contributions en termes de valeur à deux niveaux.

Premièrement, les partenaires contributeurs bénéficient en enrichissant leurs propres processus de prospective et leurs connaissances.

Deuxièmement, l'organisation du réseau, elle-même, peut bénéficier des connaissances et s'adapter adéquatement aux changements en fonction de ses apports.

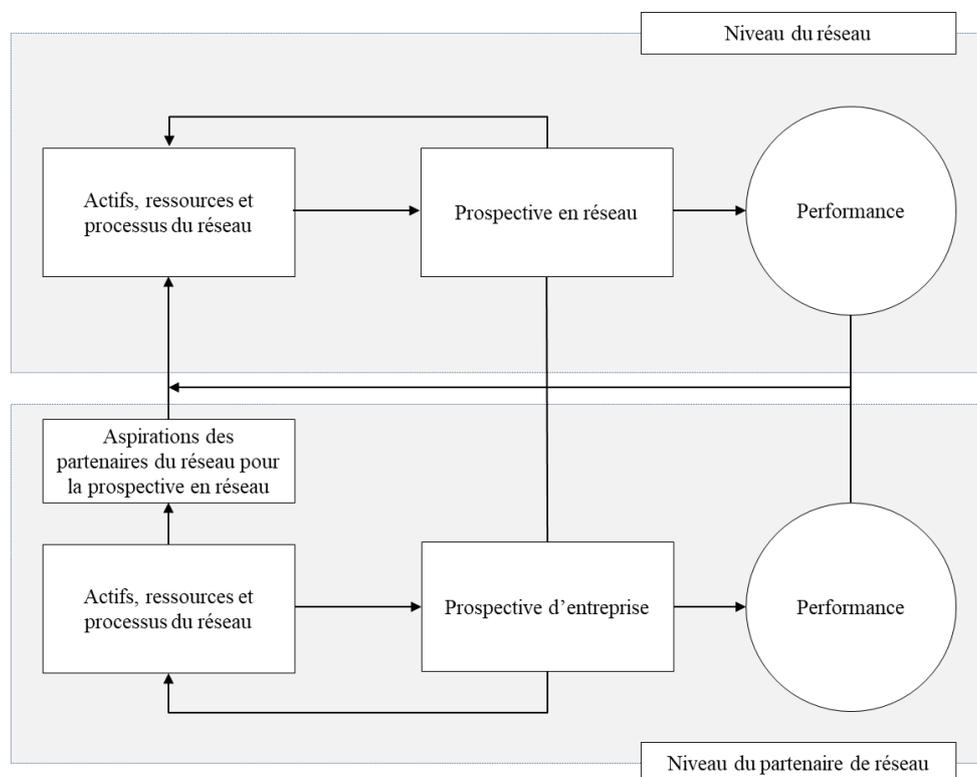
Dans Heger et Boman (2015), l'analyse de la prospective en réseau met l'accent sur sa contribution en termes de valeur à deux niveaux. D'une part, vu sous l'angle des capacités dynamiques, les partenaires du réseau concentrent actuellement leurs efforts de prospective sur les activités de détection et, dans une moindre mesure, sur la contribution à la capacité de saisie. Bien qu'un potentiel important de fertilisation croisée, même pour les décisions organisationnelles, soit identifié grâce à la prospective en réseau, cela n'a pas été confirmé dans l'étude de cas de l'étude (Heger, 2014). En ce qui concerne les avantages pour le réseau lui-même, les contributions en termes de valeur sont substantielles (Heger et Boman, 2014).

Cependant, des preuves empiriques soulignent la création de valeur de la prospective en réseau pour l'organisation (Rohrbeck, 2012 ; Rohrbeck et Gemünden, 2011). Ces propositions se comprennent par le façonnement et la dynamique de l'écosystème, la génération de la visibilité, et l'élaboration d'une vision partagée des partenaires.

Cette dernière proposition est soulignée comme étant un facteur favorisant le comportement coopératif par la confiance et les interconnexions denses (Coleman, 1988), conduisant éventuellement au succès interentreprises. L'organisation du réseau dépend en grande partie des contributions des partenaires du réseau. Son existence est basée sur la logique de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), c'est-à-dire qu'il s'agit d'un moyen d'utiliser des ressources, des actifs et des capacités complémentaires en dehors de l'organisation - dans le cas d'un réseau, de manière collaborative pour le bénéfice de tous les partenaires du réseau.

Outre la recherche, le développement et les activités de commercialisation, le cadre du réseau promet de poser les bases d'activités de prospective de haute qualité. Bien qu'il dépende des contributions des partenaires, le réseau est lui-même une organisation et peut donc être considéré comme une entité à part entière. En conséquence, le modèle d'Heger, en 2014, tient compte de deux niveaux pour la prospective et de leur interdépendance : le niveau du réseau et le niveau des partenaires du réseau. La logique suivant laquelle les capacités dynamiques impliquent des processus, permettant aux entreprises d'obtenir, d'intégrer et d'évaluer des ressources, conduisent à de nouvelles combinaisons ou reconfigurations des bases de ressources de l'entreprise et permet de posséder un certain avantage concurrentiel durable (Heger et Boman, 2014). Ces derniers auteurs mettent en évidence la raison même pour laquelle les organisations doivent mener des activités de prospective. De plus, cela permet de comprendre la prospective par un ensemble de capacités étroitement liées aux capacités de détection, de saisie, de recomposition et de reconfiguration évoquées précédemment par Teece et al. (1997). En conséquence, il est soutenu que la prospective ait un impact sur la performance organisationnelle, la base de ressources et de capacités, ainsi que ses processus (Rohrbeck et Schwarz, 2013, Rohrbeck, 2012).

Figure 24: Modèle de base pour l'intégration de la prospective en réseau avec les partenaires du réseau



Source : Heger (2014)

En se basant sur la figure, élaborée par Heger, en 2014, le réseau dépend de ses partenaires. Rejoindre un réseau est un choix stratégique volontaire et accompagné d'attentes. Ainsi, les aspirations organisationnelles, en tant que fondement du choix stratégique, doivent être prises en compte. Ces aspirations organisationnelles résultent, entre autres, des niveaux de performance et de facteurs externes tels que la dynamique environnementale, la concurrence, les perspectives futures, les normes et les parties prenantes.

Par conséquent, les aspirations des partenaires du réseau, en tant que fondement de leur engagement dans le réseau, sont modérées par sa performance et indirectement par les contributions de la prospective en réseau. Les contributions de valeur de la prospective ont été catégorisées de multiples façons.

Heger et Boman (2014) ont synthétisé la vision intégrée des capacités dynamiques et des propositions de valeur de la prospective d'entreprise et en réseau. Ils avancent que les contributions de valeur potentielles de la prospective d'entreprise et en réseau peuvent être directement liées aux capacités dynamiques de base : la détection, la saisie, et la recombinaison et reconfiguration.

Dans le modèle de Heger (2014), la prospective est considérée comme un ensemble complet de capacités dynamiques et qui sont regroupées en activités de repérage, d'interprétation et de facilitation, et de transformation.

A cet égard, Heger et Boman (2014) soutiennent que les organisations peuvent bénéficier de leur engagement dans la prospective en réseau dans ces trois catégories. Les activités de repérage dépendent des apports externes pour éviter une vision. Ce n'est qu'avec une contribution significative de l'extérieur que les organisations peuvent obtenir une vision complète des évolutions et tendances externes, des stratégies concurrentielles, des ressources externes, des nouveaux modèles d'affaires et des besoins internes qui en découlent.

Ainsi, les idées générées au sein d'un réseau d'organisations devraient apporter une contribution substantielle. Les activités d'interprétation et de facilitation reposent sur des connaissances externes. Assurer des activités de pointe, susciter de nouvelles activités et des discussions stratégiques, et remettre en question les modèles mentaux existants au sein de l'organisation n'est possible qu'en se détachant de l'intérieur. Comme le soutiennent Helfat et al. (2007) ainsi que Teece et al. (1997, 2002), les activités d'interprétation et de facilitation

devraient avoir une influence directe sur les ressources et capacités organisationnelles. L'intérêt particulier attribué au réseau de l'organisation se traduit, alors, par une création d'une vision partagée et d'une perception commune au changement (Heger and Boman, 2014).

Enfin, Heger (2014) soutient que la transformation de l'organisation, c'est-à-dire l'apprentissage organisationnel, les discussions stratégiques et la prise de décision, ainsi que la rupture avec les dépendances historiques, peuvent bénéficier considérablement de la prospective menée de manière collaborative au sein d'un réseau. De plus, cet apprentissage organisationnel, en général, est basé sur l'expérience passée (Cyert and March, 1963). L'apprentissage inter-organisationnel s'intéresse particulièrement aux voies, mécanismes et effets de l'apprentissage à partir d'autres organisations (Argote and Greve, 2007).

Ainsi, Heger (2014) avance l'idée des influences directes sur les ressources et capacités des organisations. Par rapport à la prospective ouverte, un cadre réseau présente l'avantage d'être un système contrôlable qui soutient les routines de partage des connaissances entre les organisations, ce qui est nécessaire pour tout transfert efficace des connaissances (Dyer, Singh et Hesterly, 2018). La clé des avantages potentiels découlant de la prospective en réseau pour la prospective d'entreprise réside dans les capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) et les capacités relationnelles (Kale et Singh, 2007) y compris les routines de partage des connaissances (Grant, 1996).

Kale et Singh (2007) transposent cette idée à la perspective relationnelle et ils affirment qu'elle dépend à la fois de la source de connaissances et du destinataire, à savoir l'organisation partenaire.

Outre le chevauchement des bases de connaissances, qui est censé augmenter la capacité d'absorption, cela dépend de l'établissement de routines d'interaction pour tout transfert de connaissances efficace (Dyer, 1996). Ainsi, Heger (2014) soutient l'idée suivant laquelle les routines de partage des connaissances entre entreprises sont nécessaires pour une mise en œuvre efficace de la prospective en réseau et pour son intégration aux processus de la prospective de l'entreprise. Les décisions stratégiques des organisations sont guidées par les écarts entre les aspirations et les performances, ces aspirations mêmes pouvant être comprises comme des niveaux souhaités de performance (Shinkle, 2012).

Les organisations qui s'engagent dans des réseaux le font avec certains objectifs de performance. Les aspirations liées à la prospective en réseau sont censées ne constituer qu'une partie de l'ensemble des aspirations qui couvrent probablement plusieurs aspects du réseau (Chen et Miller, 2007). Heger (2014) souligne que les aspirations des partenaires du réseau influencent les actifs, les ressources, les processus et les capacités du réseau liés à la prospective en réseau par le biais de leur engagement dans ces activités. A cet égard, Greve (2008) reconnaît le fait que ces aspirations interagissent avec d'autres. Les aspirations pour la prospective en réseau sont influencées par des facteurs connus tels que des facteurs internes et externes, la performance et le temps (Shinkle, 2012) – et cela via les actifs organisationnels, les ressources, les processus et les capacités.

En se basant sur les arguments ci-dessus, la prospective d'entreprise est assimilée à un processus d'exploration systématique du futur pour identifier et anticiper les tendances émergentes, ainsi que les défis et les opportunités correspondants. La prospective implique l'analyse de plusieurs sources de données, de tendances et d'indicateurs, ainsi que l'engagement des parties prenantes et des experts pour générer des idées et développer des scénarios de futurs possibles. Les activités d'innovation ouverte peuvent se produire tout au long des différentes phases de la chaîne de valeur de l'innovation (Gattringer, Wiener et Strehl, 2017). Au début du processus d'innovation, les idées peuvent être générées à partir de multiples sources externes (par exemple, inventeurs, start-ups, petites entreprises, partenaires) (Wayne Gould, 2012) et de diverses manières.

Dans cette phase, les activités de PS jouent également un rôle important, car la prospective est appliquée en tant que concept qui inspire et débouche sur de nouvelles idées utiles pour l'innovation (Rohrbeck, 2012).

Les activités de prospective ouverte dans la phase initiale sont d'un intérêt particulier. La **prospective ouverte** devrait être une méthode pour promouvoir une pensée « hors du commun » et pour initier des développements et des idées innovantes pour les entreprises **participantes**. Dans les processus d'innovation des entreprises, les collaborations avec des partenaires externes deviennent de plus en plus importantes.

Dans le cadre de l'approche ouverte, Spaniol et Rowland (2022) signalent que les écosystèmes sont considérés comme d'importantes sources d'innovation. À titre d'exception, Heger et Boman (2015) soutiennent que l'approche capacité dynamique et celle de la prospective

d'entreprise possèdent en commun le fait d'incorporer des sources externes. Même si les auteurs intègrent les deux concepts, ils ne fournissent pas une analyse systématique de la façon dont les deux concepts sont liés.

Rhisiart, Miller et Brooks constatent, en 2015, que l'engagement d'une entreprise dans la planification de scénarios peut renforcer ses capacités dynamiques avec certaines parties prenantes. A cet égard, Moore (2006, p. 31) avance que la prospective va bien au-delà de la simple vision de l'avenir ; elle renforce les réseaux sociaux, modèle la coopération et les partenariats, et crée un langage et une vision partagés de l'avenir.

Pour Adner (2017 :40), l'écosystème est défini comme « *la structure d'alignement de l'ensemble multilatéral de partenaires qui doivent interagir pour qu'une proposition de valeur focale se matérialise* ». Cette définition relève d'une vision centrée sur l'activité ou une orientation pratique de la construction de l'écosystème et précise que les partenaires s'unissent de manière sélective pour atteindre un objectif partagé.

C'est dans cette logique qu'il est possible de souligner que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) se présente comme une tentative de comprendre l'intégration de l'environnement pour dépasser la vision actionnaire et économique classique de la firme et de prendre en compte la vision partenariale. Autrement dit, il convient de se pencher sur l'approche participative de la théorie des parties prenantes, et cela dans l'optique de la conception de la PS de l'entreprise. Cette approche participative implique l'identification des tendances émergentes, des perturbations potentielles et des opportunités stratégiques qui peuvent impacter le succès à long terme de l'organisation. Cette identification fait référence aux connaissances et aux informations qui alimentent les pratiques de prospectives dans le tissu décisionnel de l'organisation (Miles, 2012).

En cela, la participation active des parties prenantes, leur collaboration et leur engagement sont essentiels pour générer des informations précieuses et de favoriser une meilleure vision axée sur l'avenir. Les parties prenantes peuvent fournir des contributions lors du processus prospectif, apportant leur expertise, leurs points de vue diversifiés et leurs connaissances tacites (Saritas, Pace et Stalpers, 2013). Cette participation collaborative permet une compréhension plus large au sujet des tendances et des incertitudes futures, améliorant ainsi l'exactitude et la pertinence des résultats de la prospective. Il s'en suit que l'interaction des parties prenantes est de nature à influencer les structures et les processus organisationnels qui soutiennent les activités de

prospective (Hamel et al. 2022). Grâce à un partage des connaissances, la participation des parties prenantes vise à obtenir une représentation diversifiée, facilitant une exploration et une évaluation globales des possibilités futures.

Du point de vue parties prenantes, lorsque ces dernières se sentent valorisées et incluses dans le processus prospectif, elles sont plus susceptibles d'accepter et de mettre en œuvre les idées et les recommandations découlant des activités prospectives (Kunseler et al. 2015). Cette harmonisation renforce l'agilité et l'adaptabilité de l'organisation aux tendances émergentes et aux changements dans l'environnement commercial et technologique.

De plus, l'interaction avec les parties prenantes peut également influencer l'utilisation et la diffusion des résultats de la prospective. En s'engageant activement avec les résultats de la prospective, les parties prenantes peuvent les intégrer à leurs processus de prise de décision, à la planification stratégique et aux activités d'innovation. Cette fertilisation croisée des connaissances prospectives à travers différents niveaux et fonctions de l'organisation accroît le potentiel de la PS pour générer des actions et des résultats significatifs.

En favorisant une approche inclusive et participative, les organisations peuvent exploiter l'intelligence collective de leurs parties prenantes pour naviguer dans l'incertitude, saisir les opportunités et garantir leur compétitivité à long terme dans un monde en constante évolution.

En guise de synthèse, le septième axe d'argumentation (figure ci-dessous), en continuité avec les six précédents, considère la PS comme un processus et la rapproche significativement de la théorie des parties prenantes. **Le choix de la théorie des parties prenantes est directement influencé par les conclusions de notre étude exploratoire, ainsi que par notre étude de cas sur La Poste, décrites dans le chapitre 4 et 5.**<sup>73</sup> Cela met en lumière l'importance de l'inclusion et du dialogue, impliquant une participation active des parties prenantes dans les processus de réflexion stratégique et prospective. Dans le contexte de l'innovation organisationnelle, la collaboration avec des partenaires externes prend de plus en plus d'importance. Les parties prenantes contribuent tout au long du processus de la constitution de la prospective tout en apportant leur expertise, leurs points de vue variés et leurs connaissances

---

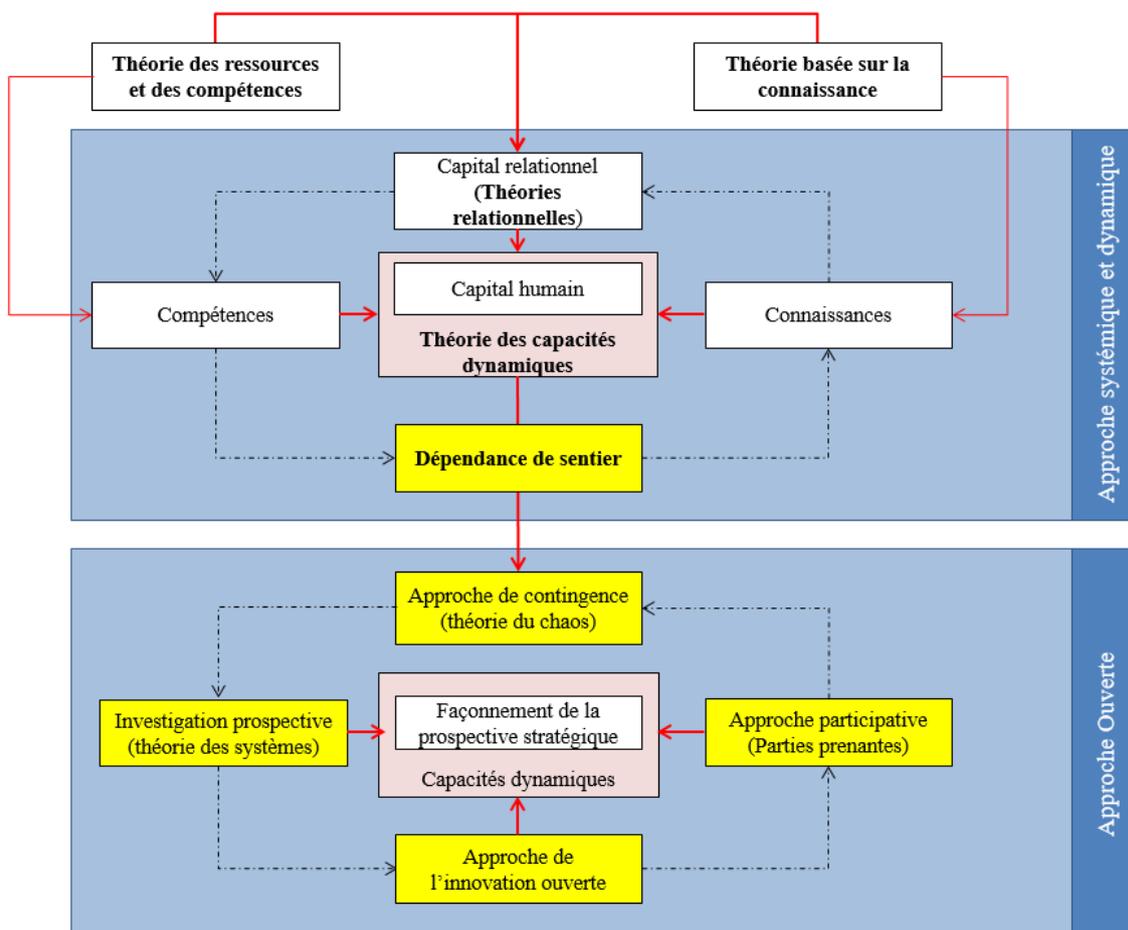
<sup>73</sup> La catégorie émergente issue de l'étude exploratoire (4) et ses propriétés respectives (4.1, 4.2, 4.3), présentées à la page 286 (tome 1) et approfondies à la page 29 (tome 2), ont été enrichies par l'importation d'éléments extérieurs de la littérature, un détail spécifié à la page 32 (tome 2). Ces éléments, conjugués aux propriétés tirées de l'étude de cas sur La Poste (4.3, 4.5, 4.6, 3.3) exposées à la page 371 (tome 1), ont façonné notre compréhension des dynamiques entre les parties prenantes et la PS.

tacites. Cette dynamique justifie l'élargissement de la base de notre cadre théorique en adoptant une perspective plus large qui intègre l'écosystème et l'environnement externe de l'entreprise.

De plus, les théories relationnelles mettent en avant la richesse des liens d'interaction. En plus des relations internes à l'organisation, il y a également celles avec d'autres parties prenantes, dont la valorisation de leur capital humain dépend de leur implication dans les partenariats et de leurs interactions avec eux. Dans cette optique, la mise en place de réseaux organisationnels devient fondamentale. Ces réseaux facilitent la circulation des ressources, des compétences, des connaissances et des capacités dynamiques, visant à évaluer et à renforcer la valeur du capital humain pour l'organisation.

Les notions d'échanges internes et de réseaux externes ouvrent la voie à l'exploration de deux cadres conceptuels distincts, chacun apportant une perspective enrichissante : le premier est enraciné dans une approche systémique et dynamique interne, tandis que le second se concentre sur une ouverture envers l'écosystème et l'environnement externe de l'entreprise.

Figure 25: PS et approche participative



## **Conclusion du chapitre 2**

La RBV, la KBV et les capacités dynamiques se concentrent sur les ressources au sein des entreprises, les deux premières de manière statique et la troisième de manière dynamique. En ce sens, et dans le cadre de l'élaboration de la PS, la connaissance est communiquée, absorbée, gérée et valorisée en interne sachant qu'il s'avère essentiel de déployer des efforts concertés pour améliorer le développement du capital humain de l'entreprise.

Les déterminants de ces rentes relationnelles sont identifiés comme des actifs spécifiques à la relation, des routines de partage des connaissances, des ressources et des capacités complémentaires. Sur la base de cette vision relationnelle, et l'intégration des ressources du réseau de l'entreprise contribue au réajustement de(s) sentier(s) adopté(s) pour permettre l'évolution d'une gestion de la PS.

Cependant, et dans un monde, d'aujourd'hui, complexe et interconnecté, les relations et les réseaux de l'entreprise revêtent une grande importance. Une abondante recherche a été réalisée au cours des deux dernières décennies sur les alliances, les partenariats inter-organisationnels, les relations interentreprises, la coopération en matière de recherche et développement et du développement de réseaux d'innovation dans ce sens.

Les entreprises peuvent tirer des rentes relationnelles de ressources qui ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise. Jusqu'à présent, la recherche en prospective d'entreprise a incorporé les réseaux comme moyen de collecter des données externes. Les processus de prospective d'entreprise doivent inclure différentes disciplines, y compris les tendances et les évolutions qui dépassent le domaine d'activité de l'organisation. A cet égard, la PS ne se limite plus aux frontières de l'entreprise mais prend un aspect plus global, l'écosystème. Alors la spécialisation des connaissances incite les entreprises à se concentrer, outre leurs propres ressources individuelles, mais plutôt de celles de leurs parties prenantes aussi.

**DEUXIEME PARTIE**

**METHODOLOGIE ET ETUDE EXPLORATOIRE**

### **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ETUDE COMPARATIVE**

Suite à la définition des concepts théoriques sur lesquels repose le travail de recherche actuel, l'objectif principal de ce chapitre est d'identifier le cadre méthodologique approprié capable de s'adapter aux particularités de la conception de recherche et de permettre de résoudre les questions soulevées par l'énoncé principal de recherche. Ce cadre fait en effet référence aux normes utilisées dans la recherche en sciences de gestion. De plus, il est clair que, dans le même cadre méthodologique, le sujet de recherche est lié à l'énoncé principal de recherche de cette thèse, conditionnant ainsi le cheminement des connaissances ainsi que la conception de recherche qui est l'architecture de la méthodologie adoptée et des procédures.

Cependant, ce phénomène étudié ne peut être abordé que par le biais d'une méthodologie appropriée qui guide le chercheur dans la conduite de sa recherche et, en particulier, l'aide à articuler de manière plus convaincante les concepts théoriques et les observations empiriques afin d'obtenir des résultats d'étude convaincants. Le chercheur est invité à interroger la nature et l'objectif de la recherche qu'il souhaite entreprendre dans le cadre de ce chapitre méthodologique. L'approche méthodologique doit être choisie en fonction de critères et d'objectifs bien définis. De plus, la méthodologie utilisée doit « s'adapter » aux spécificités de la recherche et aux caractéristiques des questions de recherche. Mais l'aspect le plus important dans le choix d'une méthodologie est de pouvoir convaincre les lecteurs informés de la pertinence et de la portée du choix par rapport aux objectifs poursuivis, ainsi que de sa valeur ajoutée sur le plan scientifique et académique.

Les déterminants d'une approche de recherche abductive et d'un positionnement épistémologique interprétativiste seront illustrés dans la première section de ce chapitre afin de contextualiser la relation entre le sujet de recherche et le chercheur. Cette section explique également notre approche méthodologique abductive, qui utilise l'étude exploratoire comparative et l'étude de cas comme outils de recherche. La deuxième section montre comment le paradigme épistémologique et la méthodologie utilisée influencent la collecte des données. L'approche sur le terrain, ainsi que les différentes étapes de la collecte et du traitement des données, sont ensuite exposées. Pour obtenir des résultats convaincants, deux types d'analyses

complémentaires sont utilisés. Le premier consiste en une analyse par théorisation ancrée, sa mise en œuvre et sa production conceptuelle. Le second fait référence à la validité des connaissances, qui sera également démontrée. Pour conclure ce chapitre, l'échantillon et les limites de la recherche sont également précisés.

## **Section 1 : Le paradigme épistémologique**

La position épistémologique de la recherche n'est pas uniquement déterminée par la méthode utilisée, mais aussi par la manière et le but pour lesquels elle est utilisée, ce qui doit être en accord avec la cohérence globale du travail de recherche. Pour répondre aux critères de validité et de légitimité de la recherche, le positionnement épistémologique choisi est intégré à la conception de ladite recherche. Par ailleurs, la méthodologie choisie doit déterminer comment analyser, découvrir et interpréter un phénomène (Hlady-Rispal, 2002).

Étant donné que la conception de la réalité peut influencer les choix de l'architecture de recherche, elle est présentée dans cette étude. Une approche qualitative a été utilisée, et à la fois une méthodologie abductive, la méthode par théorisation ancrée et la méthode de cas ont été employées, avec leurs implications sur la conduite de la recherche discutée.

Dans cette section, nous entamerons notre examen par un choix délibéré de positionnement interprétatif qui orientera l'ensemble de notre analyse. Ce positionnement est fondamental pour comprendre notre approche globale et les conclusions qui en découlent.

Ensuite, nous nous pencherons sur le raisonnement abductif comme moteur méthodologique de notre recherche, un processus à travers lequel nous établirons des inférences en formant des hypothèses explicatives pour des phénomènes observés.

Dans la sous-section suivante, nous justifierons notre choix d'opter pour une étude exploratoire comparative. Pour conclure cette section, nous discuterons les motivations derrière notre sélection de la méthode des cas. Nous examinerons les spécificités et les avantages de cette approche qualitative, en mettant en exergue comment elle se prête particulièrement à une investigation approfondie des singularités inhérentes aux cas étudiés, et à la contribution significative de ces derniers à la compréhension globale de notre sujet de recherche.

### *1.1. Un choix de positionnement interprétatif*

Les critères de validité incluent à la fois la nature idiographique de la recherche et les compétences d'empathie que le chercheur développe à travers sa recherche (Dadds, 2008). Pour développer une compréhension des réalités sociales, le chercheur doit incorporer le langage, les terminologies voire même les perceptions des acteurs rencontrés. Le contexte détermine la compréhension d'un phénomène : les connaissances produites doivent inclure une description détaillée du phénomène étudié, y compris ses aspects expérientiels et contextuels. La valeur d'une recherche sera alors déterminée par la dimension empathique que le chercheur ressent tout au long des discours des interviewés et leur traduction à travers une interprétation contextuelle et théorique.

Par conséquent, un point de vue interprétativiste peut révéler la complexité du processus étudié et fournit des explications différentes au regard des dimensions identifiées de la problématique principale de recherche. Selon Comeau (1994), les chercheurs qualitatifs sont chargés d'observer, de décrire, de comprendre et d'interpréter, tandis que les chercheurs quantitatifs cherchent à mesurer et à expliquer causalement. C'est le principe de la description dense développé par Geertz (1973), qui implique une description détaillée du phénomène étudié en fonction des circonstances dans lesquelles il est utilisé, des caractéristiques des individus impliqués et de la nature de la communauté dans laquelle ils se trouvent. Cette catégorie englobe toute approche visant à proposer un nouvel objet théorique ou à générer une nouvelle réponse conceptuelle à partir du domaine empirique.

Ainsi, Glaser et Strauss (1967) proposent « une théorie ancrée » ou « une théorie enracinée », tout comme toutes les méthodes d'une approche inductive qualitative qui vise à extraire une théorie (à différents niveaux) à partir des données empiriques (faits observables). En général, le processus consiste à collecter des données par le biais d'un codage ouvert pour révéler les catégories et leurs propriétés, suivi d'un codage axial et sélectif pour identifier une catégorie centrale autour de laquelle la classification d'une théorie émergente sera organisée. Une fois que les catégories et les aspects correspondants sont saturés, la théorie peut réellement progresser : il s'agit simplement de trier et d'interpréter les résultats empiriques.

L'objectif de cette dialectique est de comprendre comment les entreprises façonnent leur PS en ce qui concerne le capital humain et améliorent la visibilité des scénarios possibles afin d'optimiser leur processus de prise de décision stratégique. Les questions de recherche abordent les motivations et les intentions des dirigeants dans le façonnement stratégique de la prospective,

afin de déterminer les impacts des contraintes futures et d'optimiser le cycle de production interne.

Selon une approche contextuelle, l'analyse réalisée est nécessairement marquée par la subjectivité des acteurs rencontrés, ainsi que par celle du chercheur qui construit la recherche sur la base d'une interaction entre le terrain et la théorie. En gestion, les méthodes ethnographiques permettent aux chercheurs d'étudier des phénomènes peu compris sans déployer au préalable un cadre conceptuel rigide, ce qui permet au chercheur de découvrir de nouvelles relations ou des explications alternatives (par immersion dans le contexte). Plus spécifiquement, l'approche interprétative peut orienter le chercheur vers l'investigation de la réalité de manière « externe », c'est-à-dire en contribuant à un projet visant à développer un modèle descriptif et explicatif des phénomènes sur lesquels les axes de recherche seront basés. Avant de se plonger dans les phases de collecte et de traitement des données, il est nécessaire d'expliquer la méthodologie et la méthode utilisées conformément à la philosophie épistémologique de la recherche.

### *1.2. Le raisonnement abductif*

Si la structure d'une thèse doctorale doit respecter une présentation successive des parties théoriques, méthodologiques et empiriques, il convient de noter que leur construction n'a pas suivi un processus successif et séquentiel, mais plutôt parallèle et progressif. Nos activités de recherche se sont déroulées au fil des années de doctorat selon une organisation parallèle. La problématisation, la collecte, l'analyse et la rédaction s'instruisent mutuellement et s'enrichissent mutuellement. Il nous était donc impossible de décider à l'avance quelles théories seraient utiles. Cependant, une solide connaissance théorique était indispensable pour élaborer notre propre modèle théorique. Nous avons développé une certaine « sensibilité théorique » (Charmaz, K., 2006; Corbin, J., & Strauss, A., 2008 ; Glaser & Strauss, 1967) en consultant les théories existantes, comme le soulignent les auteurs de la grounded theory.

En effet, il y a une distinction entre aborder le terrain avec un esprit vide et un esprit libre. Les connaissances théoriques existantes sont nécessaires pour développer une théorie entièrement nouvelle. Seules, elles ne sont pas suffisantes. La sensibilité théorique du chercheur exige également de la créativité et des capacités d'abstraction (Lejeune, 2014). Afin d'éviter de s'égarer, nous avons jugé opportun de partir d'une question de départ et d'avoir dès le début une idée en tête, afin de définir ultérieurement et progressivement notre cadre de recherche. C'est dans ce sens que Becker (2005) souligne que, quelles que soient les techniques utilisées,

il est essentiel de ne pas être passif et de ne pas se laisser bercer par l'illusion que les idées pourraient émerger spontanément du terrain. Kaufmann (1996) partage cette perspective, affirmant qu'il n'y a pas de recherche sans lecture. C'est à partir d'une question de départ, et non du terrain lui-même, que le contenu théorique prendra forme et se développera.

Alors que la littérature théorique permet d'identifier les dimensions pertinentes et constitutives des différentes pièces dispersées de ce puzzle, elle ne parvient pas à fournir une définition consensuelle des pratiques en matière de façonnement et de modalités d'implémentation de la PS en ce qui concerne le capital humain. Selon Wirtz (1999), le cadre théorique est souvent très général et nécessite une contextualisation. Par conséquent, l'unicité du développement interne du façonnement de la PS par rapport à une approche organisationnelle et opérationnelle est également négligée. Le phénomène étudié se limite souvent à une représentation "superficielle", ce qui souligne la nécessité d'investir sur le terrain et de faciliter l'identification d'un ensemble de facteurs explicatifs nécessaires pour évaluer les pratiques de PS en matière de capital humain, ainsi que leur création résultant d'un apprentissage organisationnel.

Étant donné que le croisement entre la « PS » et le « capital humain » n'avait pas été exploré dans les travaux en sciences de gestion, notre recherche a été initiée dès les premiers contacts avec le terrain. Les premiers éléments d'analyse recueillis ont soulevé de nouvelles questions qui ont ensuite orienté la collecte de matériaux subséquents. En outre, tout au long de notre recherche, nous avons adopté une approche favorisant l'interaction entre l'abduction et l'induction analytique, en permettant un va-et-vient constant entre le terrain et la construction théorique en cours. Cette démarche implique d'interroger les faits empiriques à travers la construction de conjectures théoriques, les inférences et leur validation par l'expérience. Par conséquent, notre questionnement a évolué progressivement au fur et à mesure que nous avançons dans la collecte du matériau. Cette approche progressive nous a permis de considérer notre échantillonnage d'une manière différente.

Ainsi, chaque nouvelle découverte empirique oriente les collectes suivantes. Au fur et à mesure, nous avons formulé des questions théoriques de plus en plus précises en fonction des éléments émergents. Chaque retour sur le terrain a été motivé par de nouvelles interrogations, nous détournant délibérément de ce qui est déjà attesté au profit de ce qui n'a pas encore été étudié. Ce pilotage de la collecte de données nous a permis d'explorer des questionnements différents en réponse aux éléments collectés. Nous avons ainsi utilisé ces questions pour échantillonner le phénomène de notre étude. Les auteurs de la grounded theory parlent d'un « échantillonnage

théorique », indiquant que c'est la conceptualisation théorique qui est échantillonnée. Il s'agit, selon Lejeune (2014, 2019), de découvrir toutes les caractéristiques du phénomène étudié ainsi que toutes les articulations attestées par les informateurs afin de les intégrer dans un récit modélisé qui est ensuite schématisé. Dans notre cas, nous avons identifié environ une centaine d'articulations provenant du terrain et ancrées dans les discours. Nous avons consigné, dans la plateforme de Cassandra, ces éléments afin de garantir la scientificité de notre démarche.

C'est pourquoi l'approche parallèle de l'organisation de la recherche est considérée comme la plus productive, comme le soulignent Lofland et Lofland (1984, 132). Cette approche, où le terrain n'est plus seulement une instance de vérification d'une problématique préétablie mais devient le point de départ de cette problématisation, inverse les phases de la construction de l'objet de recherche (Kaufmann, 1996). Elle s'inscrit dans la logique de l'induction analytique initiée par Florian Ananiecki et de la Grounded Theory développée par Anselm Strauss. Un tel mode de construction nous a apporté une grande richesse et productivité dans notre travail de recherche. Selon Schwartz (1993), cette approche nous permet d'adopter une attitude d'ouverture, de curiosité et d'attente, voire même une certaine passivité, lors des phases initiales de l'étude. Ainsi, l'objet de notre recherche s'est construit progressivement grâce à l'élaboration théorique qui avance jour après jour, en s'appuyant sur les hypothèses forgées sur le terrain. Cette approche est fondamentale dans la Grounded Theory (Glazer, 1978, 1992 ; Strauss, 1992 ; Strauss et Corbin, 1997 ; Charmaz, 2006), qui repose sur les faits et permet à la théorie d'émerger à partir des données empiriques.

Dans ce contexte, l'interprétation des perceptions des gestionnaires, voire des dirigeants, par le chercheur, ainsi que la sélection des solutions potentielles par les acteurs principaux, sont souvent "subjectives" (Wirtz, 1999).

Comme le souligne Koenig (1993), la connaissance générée est subjective et contextuelle, ce qui a des implications dans les sciences de gestion. « *Pour comprendre un phénomène, il faut prêter attention à toutes ses manifestations, significations et valeurs (...). Les éléments sont interconnectés, et il est nécessaire de considérer les phénomènes comme des ensembles qui ne se réduisent pas à de simples causalités* » (Wacheux, 1996, p. 31). Certains auteurs mentionnent une conversation entre le chercheur et ses cas (De Meur et Rihoux, 2002).

La phase de développement de la conception se concentre ensuite sur la définition du problème et la collecte de données (Coutelle, 2005). Si l'induction permet d'établir des règles et la déduction permet une généralisation des conséquences, l'abduction génère un corpus

d'hypothèses (Hallée et Garneau, 2019). L'approche abductive initie un processus itératif entre l'axe théorique justifié et les données empiriques, ces dernières étant ajustées au fur et à mesure que les réponses des interviewés émergent par rapport au phénomène étudié.

L'approche itérative est une approche inductive qualitative plus exploratoire ; contrairement à l'approche classique, le domaine de généralisation des résultats est défini à la fin du processus plutôt qu'au début (Glaser et Strauss, 1967). Par conséquent, de telles considérations sont censées justifier les arguments suivants :

Premièrement, aucune étude scientifique n'a produit de cadre conceptuel théorique suffisamment développé pour être testé immédiatement. De plus, les études consultées ne fournissent pas les caractéristiques intrinsèques telles que toutes les raisons, les intentions derrière les processus de façonnement et d'acheminement de la PS. Par conséquent, afin de répondre à la question principale de recherche, il est nécessaire d'identifier des informations pertinentes sur le terrain. Les informations pertinentes seront ensuite analysées pour générer des propositions plus générales. A cet égard, une abstraction doit donc être plausible en se basant sur les données qualitatives collectées. L'abduction est l'approche choisie en conséquence de la logique inductive.

Deuxièmement, l'extraction du sens des informations ne peut être réalisée qu'en partie par le biais d'une collecte directe auprès des acteurs, car ces informations sont liées à leur expérience, y compris leurs interactions formelles et informelles, ainsi qu'à leur signification, notamment les intentions stratégiques qu'ils expriment pour maintenir des pratiques de mise en œuvre de la prospective d'entreprise en ce qui concerne le capital humain. Troisièmement, l'interaction entre les gestionnaires internes et les partenaires externes (approche ouverte) est abordée comme un système social complexe qui nécessite une attention particulière. Les interactions organisationnelles constituent des ensembles qui ne peuvent être étudiés en séparant chaque composant ; ainsi, l'approche est holistique. De nombreux acteurs entrent en jeu avec leurs propres logiques et entretiennent des relations interpersonnelles qui guideront leur comportement en vue de maintenir et de développer d'éventuelles perspectives et qui évalueront continuellement le capital humain, ce qui prend en compte toutes les dimensions cognitives et coopératives de l'organisation. Dans ce sens, les relations interpersonnelles ne sont ni détectables ni perceptibles tant qu'elles ne sont pas explorées sur le terrain.

Ces interprétations émergent des interactions entre acteurs, comme dans le contexte de l'étude actuelle, où les situations font face à un triple défi commun : rassembler les trois cercles,

favoriser l'apprentissage organisationnel, générer des capacités dynamiques, façonner les perspectives d'entreprise. Alors, les interactions entre dirigeants et personnel permettent le développement d'un sens partagé inter-subjectivement ainsi qu'une source de construction sociale de la réalité avec les pairs. Selon Hlady-Rispal (2002), l'utilisation d'approches qualitatives est justifiée par la complexité des problèmes à étudier. Pour Glaser et Strauss (1967), la « Grounded Theory » est une pratique de recherche qui vise à construire, ou plus modestement à enrichir une théorie à partir de données empiriques. Selon les mêmes auteurs, cette pratique basée sur la théorie crée une forte dichotomie entre la théorie et le terrain.

La « Grounded Theory » repose sur deux postulats : l'utilisation d'observations détaillées proches du monde naturel de l'observateur, et le désir d'éviter tout engagement préalable à un modèle théorique. L'approche de la « Grounded Theory » propose une méthode d'enracinement de l'analyse dans les données qui émergent du terrain d'étude afin de favoriser l'innovation et la contribution scientifique. Le retour constant à une comparaison entre résultats empiriques et analyse des données se reflète à travers le principe d'analyse des données. Le processus d'analyse ne commence pas seulement avec la phase initiale de collecte des données, mais implique également un processus de validation continu qui nécessite de revisiter les données précédemment collectées et d'incorporer de nouvelles données au fur et à mesure de leur disponibilité. Le choix méthodologique est l'abduction, une forme modifiée de « Grounded Theory », car l'inférence seule est insuffisante pour identifier les acteurs clés et les observations nécessaires.

Cette approche méthodologique ne doit pas dévier complètement des axes théoriques qui ont été initialement mobilisés, ni les imprégner aveuglément lors de l'enquête sur le terrain. L'essentiel, cependant, est d'aborder le terrain dans le but d'éliminer toute « considération théorique et tout test d'hypothèse » (Eisenhardt, 1989). Le principal avantage de l'utilisation d'une approche abductive est qu'elle permet au chercheur de raffiner continuellement le problème de recherche en fonction de ses observations et de ses découvertes sur le terrain. Cette approche hybride consiste à passer, constamment, de nouvelles connaissances à des connaissances établies grâce à la revue de littérature. Cela permet d'éviter les distorsions excessives entre les constructions théoriques et la réalité observée. L'exploration hybride est une méthode d'expansion ou d'approfondissement des connaissances préalables.

Dans cette perspective, il serait nécessaire de revenir à la théorie, que ce soit pour décider des résultats d'un test d'une théorie existante ou pour développer de nouvelles propositions

théoriques (De Meur et Rihoux, 2002). Le terme abduction fait référence à un type de raisonnement qui permet à un chercheur d'expliquer un phénomène ou une observation à l'aide de faits spécifiques (Catellin, 2004).

En résumé, l'abduction est la seule forme de raisonnement qui peut générer de nouvelles idées, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. Sa seule justification est qu'elle est le seul moyen d'arriver à des explications rationnelles. Bien que ni l'induction ni la déduction ne soient opposées dans cette approche, elles sont liées dans un processus de construction des connaissances.

Notre démarche ancrée alterne entre l'abduction, l'hypothèse et la déduction. Notre point de départ a été le terrain, par le biais d'une étude exploratoire menée auprès d'experts en prospective, dans le but d'explorer les rapprochements possibles entre ces deux notions à travers leurs expériences et leur contact étroit avec les entreprises. En codant et analysant nos résultats préliminaires issus des cinq premiers entretiens, nous avons constaté une certaine difficulté à attribuer la responsabilité de ce sujet à une direction spécifique. De plus, nous avons identifié des difficultés opérationnelles quant à l'application de la PS en France, ainsi qu'un manque de consensus et une faible maturité des entreprises sur ce sujet.

Par conséquent, nous avons formulé de nouvelles hypothèses, basées sur les faits, afin de comprendre les raisons qui sous-tendent ces constats et d'explorer les obstacles potentiels à la mise en œuvre de la PS dans la gestion du capital humain. Ces nouvelles hypothèses ont orienté notre prochaine collecte de données vers l'étude de cas, ainsi que vers des entretiens à venir, afin de compléter l'étude exploratoire avec des dirigeants, des responsables d'entreprises et des spécialistes. L'objectif était de comprendre l'opérationnalité de la PS, ainsi que les pratiques et les méthodes mises en œuvre par les entreprises pour anticiper l'avenir de leur capital humain. Nous nous sommes basés sur des faits réels issus de leur expérience concrète dans le but d'obtenir une compréhension approfondie de la manière dont la PS est utilisée pour orienter la gestion du capital humain. Avant d'accéder au terrain de La Poste, nous avons déjà formulé de nouvelles interrogations théoriques basées sur l'analyse des premiers entretiens et sur les liens identifiés entre les données et les hypothèses. Ces interrogations ont été enrichies par des comptes rendus théoriques, permettant d'intégrer les connaissances issues de la littérature scientifique.

### *1.3. L'étude exploratoire comparative*

Notre recherche empirique, de nature exploratoire, a pour objectif d'explorer les liens et les synergies possibles entre la PS et le capital humain, deux domaines qui n'ont jamais été rapprochés dans la littérature académique, comme nous l'avons dit précédemment. En effet, il existe un manque de définition claire et d'exploration approfondie de la relation entre ces deux champs. Alors qu'un certain consensus semble émerger sur l'importance de la PS, la question de son utilité managériale demeure encore floue. Il est remarquable que les travaux académiques en sciences de gestion portant sur la PS soient peu nombreux, fragmentés et non structurés, ce qui témoigne du manque d'un guide opérationnel clair, en particulier pour sa mise en œuvre dans le contexte du capital humain. Notre objectif initial est donc de combler cette lacune en examinant de manière approfondie les intersections et les interactions entre la PS et le capital humain, afin de mieux comprendre leur potentiel et leurs implications dans le contexte organisationnel.

Dans ce cadre, l'étude exploratoire revêt un intérêt majeur dans la mesure où elle permet de découvrir de nouveaux éléments qui ne peuvent pas être pleinement expliqués par la littérature existante. En effet, cette approche nous incite à sortir des sentiers battus et à aller au-delà des connaissances préexistantes. Comme le soulignent Isabelle Royer et Philippe Zarlowski (2014), l'étude exploratoire offre la possibilité d'explorer des terrains inexplorés, de recueillir des informations originales et de susciter de nouvelles perspectives dans le domaine de recherche. Ainsi, elle permet de faire émerger des connaissances novatrices et éventuellement de développer de nouveaux modèles théoriques, notamment dans des domaines où les connaissances sont encore limitées.

Étant dans une logique ancrée, nous avons choisi de réaliser deux études exploratoires comparatives, qui ne se décomposent pas en phases distinctes, mais qui se déroulent de manière progressive et parallèle. Cette approche nous a permis, d'une part, de diversifier les profils des participants afin d'étudier le sujet sous différents angles pluridisciplinaires et approches multidimensionnelles, enrichissant ainsi notre compréhension globale du phénomène étudié. D'autre part, nous avons souhaité comparer les réalités observées sur le terrain, d'une part, entre les experts en prospective et leurs expériences concrètes, et d'autre part, entre dirigeants et responsables d'entreprises qui font face quotidiennement à ces problématiques. En procédant ainsi, nous avons cherché à confronter les différentes perspectives et à mettre en évidence les

convergences et les divergences, afin d'enrichir notre analyse et d'obtenir une vision plus complète du sujet étudié.

Pour répondre à l'objectif escompté, nous avons donc entrepris une étude exploratoire comprenant 29 entretiens semi-directifs, dans le but d'explorer les liens possibles entre la notion de capital humain et celle de PS. Lors des premiers entretiens avec les experts en prospective, notre objectif était de comprendre dans quelle mesure ces deux concepts peuvent être rapprochés et comment une démarche prospective en matière de capital humain est mise en œuvre au sein des entreprises françaises. Cela a été notre question de départ.

Suite à l'analyse de nos premiers résultats, l'émergence de catégories et l'élaboration de comptes rendus de codage et théoriques, de nouvelles interrogations ont motivé notre retour sur le terrain. Ainsi, nous avons cherché à approfondir la compréhension de tous les aspects des catégories émergentes afin de comprendre leur fonctionnement et de compléter la caractérisation des catégories découvertes. Pour ce faire, nous avons procédé à un « échantillonnage théorique » en sélectionnant les informateurs en fonction de leur capacité à faciliter l'émergence d'une proposition théorique (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

En utilisant la méthodologie de la Grounded Theory (voir p. 235), notre approche ne consiste pas à échantillonner des individus comme dans les méthodes quantitatives, mais plutôt à échantillonner par catégorie en choisissant celles susceptibles de répondre à notre question de recherche. L'étape progressive consistait donc à comprendre, auprès des dirigeants et des responsables d'entreprises, comment ces dernières intègrent l'approche de PS dans leurs modalités de gestion du capital humain et évaluent sa valeur en tant que ressource stratégique, en vue de réussir leur transformation, comme l'attestent les experts.

Ce questionnement a émergé de manière ascendante, en partant du terrain et en s'enracinant dans les faits concrets qui ont émergé des premières catégories identifiées lors de la phase précoce de notre étude exploratoire.

Ainsi, suite aux premiers résultats des entretiens avec les experts, il est apparu que les entreprises rencontrent des difficultés à attribuer la responsabilité de ce sujet à une direction stratégique ou à une direction des ressources humaines. Cependant, ces difficultés de collaboration interne et de bonne intelligence entre les différentes directions ne suffisent pas à éclairer les réalités sur le terrain. Afin d'approfondir notre compréhension et de mieux

appréhender la mise en œuvre de la PS en matière de capital humain, nous avons pris la décision de développer une étude de cas approfondie basée sur le groupe La Poste. Cela nous permettra d'examiner en détail les pratiques et les stratégies de gestion du capital humain mises en place dans cette entreprise, et d'analyser comment la PS contribue de manière stratégique au développement de ce capital.

Cette étude de cas approfondie nous offrira une compréhension approfondie et des connaissances précieuses sur les interactions entre la PS et la gestion du capital humain, nous permettant ainsi d'acquérir une vision claire et détaillée des mécanismes qui sous-tendent leur synergie et leur impact sur la performance et la pérennité de l'entreprise.

Dès lors, nous avons orienté notre réflexion autour de la question de recherche suivante :

**Comment les entreprises françaises mettent en place une gestion prospective du capital humain et évaluent sa valeur stratégique afin d'assurer leur pérennité et leur réussite dans un environnement VUCA ?**

Cette problématisation, basée sur les faits, n'a pas été déterminée par un schéma conceptuel préétabli et rigide, ni par une simple écoute passive du matériau. Elle s'est développée progressivement dans un processus itératif entre les faits observés sur le terrain et les hypothèses formulées. Dans ce processus évolutif de construction de l'objet à partir des faits, nous avons constamment oscillé entre observation et réflexion, ajustant notre compréhension au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. Nous sommes donc confrontés à un double questionnement à explorer.

D'une part, nous cherchons à étudier les liens entre la démarche PS et le développement stratégique du capital humain. D'autre part, nous souhaitons comprendre comment les organisations intègrent la PS dans leur gestion du capital humain.

Afin de répondre à ce questionnement dans une démarche ancrée, nous avons progressé dans notre étude exploratoire en interrogeant des spécialistes, des responsables et des dirigeants d'entreprises de divers secteurs et de différentes tailles, en accordant une attention particulière

aux PME et aux TPE. Parallèlement, nous avons mené une étude de cas approfondie sur le groupe La Poste. Cette approche combinée nous permettra d'explorer les différentes dimensions de la PS et du capital humain, en examinant à la fois les pratiques et les stratégies globales des entreprises, ainsi que les réalités concrètes observées dans un cas spécifique.

#### ***1.4. La méthode des cas et les spécificités de la recherche***

Conformément à la méthodologie adoptée, il est nécessaire d'expliquer la sélection d'une méthode de cas en fonction des particularités de la recherche, ainsi que les implications de ce choix sur la sélection des cas. En effet, il est largement accepté qu'une approche qualitative est plus prudente lorsque l'objectif de la recherche est de lever le voile sur un nouveau thème dont les concepts doivent être explorés et vérifiés. Selon Wacheux (1996), le choix d'une méthode de recherche ne doit pas seulement être guidé par les objectifs, mais aussi par les questions de recherche en jeu. Une étude de cas est une étude d'une situation spécifique (Yin, 1994). Par conséquent, notre recherche nous conduit à investir et de détecter, à travers les discours des interviewés sélectionnés et les observations, la nécessité d'appréhender le système de façonnement et d'acheminement de la PS. Plusieurs éclairages donnent suite à une telle approche.

La distance entre l'intention et la réalisation, ainsi que la représentation et la réalité, constitue la première mesure de complexité. En d'autres termes, la complexité d'une situation est proportionnelle au nombre d'éléments impliqués et au nombre d'interactions qui peuvent y être décrites. Étant donné le rôle du terrain dans la validation du cadre conceptuel et l'émergence théorique, l'étude de cas est appropriée dans les nouvelles situations où le phénomène étudié est peu connu de la recherche et où les développements théoriques déjà établis sont insatisfaisants (Eisenhardt, 1989). Par conséquent, l'étude de cas a été jugée appropriée pour accéder à la réalité, permettant l'application de la logique abductive retenue à partir d'une position épistémologique interprétative.

L'étude de cas présente l'avantage de situer les constructions théoriques dans des contextes différents de leur mobilisation initiale. Les méthodes qualitatives utilisées en sciences de gestion, en utilisant des études de cas, cherchent à comprendre des phénomènes ou des comportements et favorisent une proximité étroite entre le chercheur et le sujet d'étude.

Cette méthode permet d'étudier un phénomène difficile à quantifier sur la base d'un petit nombre de cas. Elle est spécifiquement adaptée aux aspects informels des mécanismes. De plus, l'étude d'un ou de plusieurs cas peut être préférable car elle permet de générer des informations

plus pertinentes pour la mesure de concepts spécifiques que ne le fait l'échantillonnage statistique. En raison du fait que les données quantitatives, à la fois objectives et « a-contextuelles », peuvent atténuer la spécificité des résultats qualitatifs, l'approche se réfère à la méthode des cas et s'éloigne du système pour une investigation quantitative. Une étude qualitative offre une connaissance plus riche et permet une meilleure compréhension des complexités d'un phénomène qu'une étude quantitative.

L'objectif de cette sélection est de fournir un cadre explicatif basé sur des questions de recherche centrées sur les processus sous-jacents au phénomène étudié. Cette stratégie d'étude de cas a été privilégiée dans la mesure où elle permet, entre autres, d'explorer une situation donnée, tout en intégrant les différents sous-systèmes considérés comme inséparables pour comprendre le phénomène d'intérêt (Yin, 1992, 1994).

Pour Yin (1992), une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans laquelle nous mobilisons de multiples sources empiriques. Une recherche qualitative doit être menée « de l'intérieur » afin de « saisir le point de vue des acteurs, sur les situations qu'ils vivent, comprendre leurs perceptions et interprétations des faits, mieux appréhender leur système de valeurs, leurs préoccupations et la logique suivie » (Hlady-Rispal, 2015).

Pour comprendre tout phénomène, il est nécessaire de reconstruire les intentions et les perceptions des individus affectés par le phénomène en question et de le comprendre comme le résultat de comportements individuels et collectifs dictés par lesdites intentions. L'inspiration qualitative permet, alors, de saisir la complexité de chaque cas à travers les expériences antérieures dans chaque domaine. La formulation d'un problème de recherche, centré sur les concepts d'interaction interindividuelle et d'apprentissage collectif, invite à examiner un groupe d'individus identifié, en interaction, à une entité sociale et organisationnelle pour le développement de leur PS au niveau de capital humain.

Ce n'est qu'en ayant accès aux expériences des dirigeants de La Poste que nous pouvons comprendre les mécanismes qui favorisent la constitution de la PS de l'entreprise. Cette méthode permet d'accéder directement aux représentations des acteurs à travers leurs expériences professionnelles, leurs récits, leurs interactions relationnelles et leurs discours. Depuis les travaux de Yin (1994), l'étude de cas a démontré un réel potentiel heuristique. En

tant que méthodologie, l'étude de cas cherche des interprétations à travers un processus progressif de définition des sujets significatifs, de collecte de données, d'interprétation, de validation et de rédaction du cas, ce qui permet de communiquer une vision compréhensible et bien structurée de celui-ci.

La recherche qualitative nécessite une planification minutieuse, qui dépend des questions de recherche précédemment mentionnées. Plutôt que de démontrer une représentativité statistique, l'étude de cas vise à accroître la confiance des chercheurs dans l'acceptation de propositions impliquant des relations complexes. En fait, la technique de recherche consiste à traiter chaque entreprise comme un cas distinct à examiner, en tenant compte de son mode de fonctionnement en rapport avec la création de sa PS.

Chaque entreprise adopte des pratiques de gestion spécifiques. L'étude de cas est une technique qui dépend de l'objet à étudier plutôt que d'un choix méthodologique. Lorsqu'une question de « comment » ou « pourquoi » se pose sur un ensemble d'événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle, et lorsque l'accent est mis sur un phénomène qui opère dans un contexte social réel, l'étude de cas est justifiée (Yin, 1994). Par conséquent, la méthode du cas est cohérente avec le positionnement épistémologique interprétativiste choisi. Cependant, des critères doivent être remplis afin de permettre de faire de la méthode des cas une stratégie de recherche appropriée.

**Tableau 12: Les critères de choix des cas**

| <b>Critères d'échantillonnage théorique</b>       | <b>Implications</b>  | <b>Degré d'exigence</b>                            |
|---|--|--|
| <b>Représentativité théorique</b>                 | Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.   | Indispensable.                                     |
| <b>Variété</b>                                    | Recherche de cas différents les uns des autres (secteur, stade de développement...).   | Indispensable dans le cas d'une étude multi-sites. |
| <b>Equilibre</b>                                  | Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes.  | Souhaitable.                                       |
| <b>Potentiel de découverte</b>                    | Sélection des cas riches en données sur le phénomène à l'étude où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur. | Indispensable.                                     |
| <b>Prise en compte de l'objectif de recherche</b> | Sélection différente selon les objectifs recherchés : tests, générations de théories, validation de théories...                          | Logique.   |

Source : Hlady-Rispal (2002, p. 82).

## **Section 2: Critères de sélection du cas de La Poste**

Des critères doivent être suivis pour que la méthode du cas soit une stratégie de recherche efficace. En d'autres termes, travailler avec la méthode du cas identifie plusieurs étapes critiques pour lesquelles des critères doivent être établis afin d'assurer la validité scientifique de la méthode. Hlady-Rispal (2002) identifie les critères d'adéquation de l'objectif de recherche, de représentativité théorique, de variété et de potentiel de découverte de cas, ainsi que l'équilibre que le choix des cas doit respecter afin de répondre à l'exigence de représentativité de l'objet de recherche.

### ***2.1. Critères d'adéquation des objectifs poursuivis***

Pour obtenir des propositions concluantes à partir des discours des interviewés, ces mêmes personnes valident une synthèse descriptive des concepts à étudier après l'analyse des premiers entretiens. En conséquence, le chercheur reformule les idées développées par l'intervenant lors du deuxième entretien et propose une synthèse. Des allers-retours sont effectués entre l'interprétation des données empiriques et les constructions théoriques existantes afin d'enrichir la compréhension et les explications du phénomène observé, renforçant ainsi la validité des résultats à un niveau conceptuel plus élevé.

### ***2.2. Critère de représentativité théorique***

L'objectif ultime de cette recherche est de poser les bases d'un cadre théorique qui prendra en compte une conceptualisation des pratiques de renouvellement et d'implémentation de la PS d'entreprise. La représentativité des cas et leur nombre sont des facteurs à prendre en compte lors de la généralisation des résultats de la recherche. Le choix de ces entités revêt une importance significative car il définit le domaine de validité et d'applicabilité des connaissances nouvellement générées. Après avoir défini l'énoncé principal de la recherche et les sous-questions de recherche, la détermination d'une population d'entités homogènes (cas de réplique littérale) a permis d'aborder la complexité de la gestion de la prospective. La sélection des dirigeants pour le cas de La Poste a été guidée par une approche d'échantillonnage théorique, ce qui a joué un rôle essentiel dans notre démarche de recherche. Contrairement aux méthodes quantitatives qui se concentrent sur l'échantillonnage d'individus, notre approche, basée sur la Grounded Theory, consiste à sélectionner des échantillons en fonction de l'émergence des résultats et des catégories théoriques. Nous avons adopté une démarche

rigoureuse en appliquant cette logique d'échantillonnage théorique lors de la sélection des dirigeants.

À chaque étape de l'analyse et des résultats des entretiens, nous avons utilisé ces informations pour orienter la prochaine phase de collecte de données. Cette approche itérative nous a permis de procéder à une analyse ancrée approfondie de chaque entretien, conduisant ainsi à des résultats solides et pertinents. En utilisant cette approche d'échantillonnage théorique, nous avons pu examiner attentivement les résultats de chaque entretien avec les dirigeants. Ces résultats ont ensuite servi de base essentielle pour notre processus de décision dans l'identification des futurs dirigeants les plus qualifiés et les mieux adaptés à notre étude. Cette approche nous a permis de dépasser les simples préconceptions ou attentes préalables quant aux profils des dirigeants à sélectionner, et nous a plutôt permis de nous laisser guider par les données émergentes afin de garantir une sélection pertinente.

Il est important de souligner que cette logique d'échantillonnage théorique nous a également permis d'atteindre la saturation théorique des données, c'est-à-dire d'obtenir une richesse d'informations suffisante pour répondre à notre question de recherche de manière approfondie et exhaustive. Ce processus a été explicité en détail dans les parties suivantes de notre étude, mettant en lumière la manière dont nous avons appliqué cette approche méthodologique et ses implications pour notre recherche sur La Poste. La sélection appropriée des cas est un aspect crucial d'un projet de recherche qui vise à évaluer la reproductibilité et la généralisabilité des résultats (Eisenhardt, 1989). Dans le cadre de cette thèse, nous avons mené trois études de cas sur le terrain, à savoir : le groupe La Poste, EDF et Clairsienne. Cependant, nous avons choisi de présenter en détail une seule de ces études, tandis que les résumés des deux autres seront inclus en annexe. Cette décision a été prise pour des raisons de clarté, de concision et de focalisation sur l'objectif principal de la thèse.

La première raison pour laquelle nous avons choisi de présenter en détail une seule étude de cas est de permettre une analyse approfondie et complète de cette étude. En se concentrant sur un seul cas, nous avons pu explorer en profondeur les aspects spécifiques, les dynamiques et les résultats de cette situation particulière. Cela a permis d'obtenir une compréhension approfondie des facteurs clés, des défis et des implications liées à cette étude de cas spécifique, et d'en tirer des conclusions solides.

Une deuxième raison pour laquelle nous avons choisi de présenter en détail une seule étude de cas dans le corps principal de la thèse, tandis que les résumés des deux autres seront inclus en

annexe, est le contexte de la pandémie de Covid-19. Cette situation nous a contraints à mener les entretiens soit par téléphone, soit par visioconférence. En effet, la majorité des entretiens pour le groupe La Poste ont pu être réalisés en personne, tandis que pour les deux autres groupes, ils ont dû être menés à distance. En raison des restrictions sanitaires et des mesures de distanciation sociale imposées par la pandémie, il n'a pas été possible de réaliser tous les entretiens en face à face comme nous l'aurions souhaité. Cela a impacté la nature des échanges, les interactions et la collecte des données.

Par conséquent, il était nécessaire d'adapter notre approche en utilisant des entretiens à distance pour les deux autres groupes. Cette différence a influencé notre choix de présenter en détail une seule étude de cas, tandis que les résumés des deux autres sont inclus en annexe, afin de tenir compte de cette variation contextuelle et de garantir une présentation complète de notre recherche malgré les contraintes liées à la pandémie. En présentant les résumés de ces deux études de cas en annexe, nous sommes en mesure de tenir compte de cette différence contextuelle et de mettre en évidence les considérations spécifiques liées à la collecte des données à distance.

Troisièmement, la démarche de théorisation ancrée est une approche minutieuse qui nécessite une immersion exhaustive dans les données. La théorisation ancrée consiste à développer une théorie à partir des données recueillies sur le terrain, en permettant aux concepts et aux relations de se dégager de manière abductive. Cette approche implique une analyse approfondie des données, une immersion dans le contexte étudié, ainsi qu'une réflexion et une interprétation constantes pour identifier les schémas et les catégories émergentes. Cette démarche requiert du temps et des efforts considérables pour explorer en profondeur les nuances et les spécificités du cas étudié. Dans le cas présent, nous avons pu consacrer le temps et les ressources nécessaires pour mener une analyse détaillée de l'étude de cas choisie, en nous plongeant dans les données et en les explorant de manière exhaustive. Cela nous a permis de développer une compréhension approfondie des dynamiques, des processus et des résultats de cette étude de cas spécifique, et de construire une théorie solide basée sur ces données.

Les deux autres études de cas, bien que présentées sous forme de résumés en annexe, ont joué un rôle important dans la validation de nos résultats. En les incluant, nous démontrons que notre analyse n'est pas basée uniquement sur un seul cas isolé, mais qu'elle est renforcée par la cohérence et la corroboration des résultats observés dans les autres études de cas. Cela renforce la crédibilité et la robustesse de nos conclusions, en montrant que nos résultats ne dépendent

pas d'un cas unique, mais qu'ils sont corroborés par des observations similaires dans des contextes différents.

Enfin, cette approche nous a permis de respecter les contraintes de longueur et de structure propres à la rédaction d'une thèse. Les études de cas sont souvent complexes et détaillées, et présenter toutes les informations dans le corps principal de la thèse pourrait rendre le document volumineux et moins accessible pour les lecteurs. En mettant les résumés en annexe, nous avons pu maintenir la clarté du texte principal tout en fournissant des informations supplémentaires pour les lecteurs intéressés à approfondir ces études de cas spécifiques.

En présentant les deux autres cas sous forme de résumés en annexe, nous avons pu souligner leur pertinence tout en maintenant le focus sur l'étude de cas principale. De cette manière, nous avons réussi à trouver un équilibre entre la présentation des informations essentielles dans le corps principal de la thèse et la fourniture de détails supplémentaires dans les annexes. Cela garantit la disposition d'une compréhension approfondie de l'étude de cas principale, tout en ayant accès aux autres études de cas pour une perspective plus complète.

La représentativité théorique fait référence à la gestion de la prospective. Les cas doivent évoluer dans des contextes similaires et former une « famille » de cas avec suffisamment de « traits communs » pour permettre la généralisation des résultats de la recherche. Eisenhardt (1989) distingue trois objectifs possibles basés sur une synthèse de la méthode du cas : l'étude de cas peut être une description, un test de théorie ou la production d'une théorie. Étant donné que les éléments théoriques sont considérés comme des critères de sélection des cas, la recherche renforcera non seulement sa validité externe, mais aussi sa validité interne. L'objectif unique est la représentativité théorique. C'est pourquoi les résultats ne sont pas généralisés à des échantillons, mais plutôt aux théories.

Étant donné que la PS des organisations en pratique se caractérise par une forte hétérogénéité à la fois dans sa conception et dans sa mise en œuvre, il était nécessaire pour nous de sélectionner des cas présentant différents degrés d'importance par rapport à notre sujet de recherche. C'est pourquoi nous avons décidé de développer des études de cas basées sur trois groupes d'entreprises présentant des différences significatives en termes de taille, de secteur et de structure. Cette approche nous a permis de refléter la diversité des méthodes et des approches de PS, qu'elles soient plus ou moins institutionnalisées et opérationnalisées dans ces différentes organisations.

**Tableau 13: Importance des cas étudiés en fonction des axes de recherche**

| Cas étudiés                                 | La Poste     | EDF          | Clairsienne |
|---|--------------|--------------|-------------|
| Cellule de PS                               | +            | +            | 0           |
| Croisement entre capital humain et PS       | +            | +            | 0           |
| Développement stratégique du capital humain | +            | +            | 0           |
| Type de structure                           | Grand groupe | Grand groupe | PME         |

Le groupe La Poste et EDF disposent tous deux d'une cellule de PS au sein de leur organisation. Historiquement, ces deux groupes sont reconnus pour leur implication et leur importance dans les domaines de la PS. Le choix du groupe La Poste et d'EDF pour notre recherche sur la PS en matière de capital humain peut être justifié par plusieurs raisons :

**Ampleur et diversité du capital humain :** La Poste et EDF sont des organisations de grande envergure, avec des effectifs importants et une diversité de métiers présents au sein de leurs structures. Cela permet d'explorer et d'analyser les différentes dimensions de la PS en matière de capital humain, en prenant en compte les spécificités liées à la taille et à la diversité des effectifs.

**Contexte de transformation :** Au cours des dernières années, La Poste et EDF ont été confrontés à des changements majeurs dans leur environnement, tels que l'évolution des technologies, la transition énergétique et les transformations du secteur postal. Ces contextes de transformation offrent des opportunités pour étudier comment la PS en matière de capital humain est employée pour anticiper et relever les défis qui en découlent.

**Approches institutionnalisées :** La Poste et EDF sont réputés pour leur engagement envers la prospective et la gestion stratégique du capital humain. Ces organisations ont mis en place des cellules de PS et des mécanismes formels pour anticiper les besoins futurs en compétences stratégiques.

**Impact social et économique :** La Poste et EDF exercent un impact significatif à la fois sur le plan social et économique en tant qu'acteurs clés des secteurs de la logistique, des services postaux et de l'énergie. Leur capacité à anticiper les besoins en capital humain et à développer des stratégies de gestion des compétences a une influence directe sur leur performance, leur

compétitivité et leur contribution à la société. L'étude de leur PS en matière de capital humain peut donc avoir des implications concrètes tant sur le plan économique que sur le plan social.

Toutefois, il était essentiel d'inclure un troisième groupe présentant des caractéristiques de taille différentes. Par conséquent, nous avons choisi d'étudier Clairsienne en tant que cas représentatif d'une petite entreprise. L'inclusion de Clairsienne en tant que troisième groupe d'étude nous permet de comparer la mise en œuvre de la PS en matière de capital humain dans les petites et moyennes entreprises (PME) et d'établir des comparaisons avec les deux autres groupes sélectionnés. En examinant la façon dont les PME abordent la prospective, nous pourrions analyser les similitudes et les différences par rapport aux pratiques mises en place par La Poste et EDF, qui sont des organisations de plus grande envergure. Cette comparaison approfondie nous permettra de mieux comprendre les particularités de la prospective en matière de capital humain dans les PME et d'identifier les bonnes pratiques et les enseignements à tirer spécifiquement pour ce type d'organisation.

### *2.3. Critère de variété et de potentiel de découverte des cas*

Le critère de variété et de potentiel de découverte des cas concerne la diversité des cas étudiés et leur potentiel à fournir de nouvelles connaissances. Une recherche de cas doit être ouverte à l'exploration de différentes situations et contextes afin d'enrichir la compréhension du phénomène étudié. L'objectif est d'identifier des cas qui présentent des caractéristiques différentes mais pertinentes pour répondre aux questions de recherche.

La variété des cas permet d'explorer différentes facettes du phénomène et de recueillir des données complémentaires, renforçant ainsi la validité et la richesse des résultats. La découverte de nouveaux cas peut également apporter des éclairages inattendus et contribuer à la génération de nouvelles idées et théories. La sélection des cas doit donc être suffisamment flexible pour permettre l'émergence de nouvelles perspectives et éviter de se limiter à des cas préconçus. Le développement de cette sous-section se déroulera en deux étapes.

La première concerne les critères de sélection, tandis que la seconde est réservée à la possibilité de découverte et à la variété des cas.

Critères de variété des cas : Si les traits communs sont liés à l'appartenance à la même population, une distribution hétérogène s'exprime dans chaque cas à travers différents points de vue appartenant à la même organisation. En tenant compte de ces deux critères, une meilleure compréhension des modes/pratiques de création et d'implémentation de la prospective pour

répondre aux estimations propres à chaque organisation est avancée. La diversité permet des avancées théoriques et le développement de nouveaux concepts. Chaque cas est unique et sera observé pour lui-même, car il contribue à notre compréhension du phénomène dans son ensemble.

Choisir des cas extrêmes, par exemple, est une stratégie permettant d'accroître la visibilité de ces relations (Eisenhardt, 1989). Opter pour un cas « critique » est une bonne façon de mettre à l'épreuve une grille théorique (Yin, 1994). Ce travail est réalisé dans le cadre d'une approche synchronique, qui consiste de comparer différentes perspectives dans plusieurs sites relatifs au même phénomène (Hlady-Rispal, 2002) afin d'identifier les régularités et spécificités concernant le sujet étudié. Cependant, la saturation théorique survient lorsque l'ajout d'un cas supplémentaire n'introduit pas de nouveaux concepts par rapport aux cas précédents. Cette saturation se produit au moment où *l'apprentissage* incrémental est minimal et les observations des chercheurs deviennent répétitives (Hlady-Rispal, 2002).

En conséquence, cette saturation guide le nombre de cas dans l'échantillon et manifeste la condition de cessation de la collecte de données empiriques. Les exigences liées au potentiel de découverte : la richesse des données disponibles et le potentiel de collecte et d'analyse des données sont évoqués par le critère du potentiel de découverte. Les cas doivent avoir un potentiel de découverte significatif, ce qui signifie que les données doivent être riches et que les interviewés doivent être ouverts à une approche approfondie (Hlady-Rispal, 2002).

Les dirigeants interrogés ont également servi de « contacts » : afin d'accéder à d'autres au cours des premières étapes de l'enquête empirique. De plus, les interviewés ont fourni des informations pertinentes sur des cas impliquant d'autres gestionnaires, qui ont également été inclus dans l'échantillon de l'étude.

#### ***2.4. Critère d'équilibre parmi les cas sélectionnés***

Le critère d'équilibre parmi les cas sélectionnés fait référence à la nécessité d'obtenir une diversité et une représentativité adéquates dans l'échantillon de cas choisis. Il s'agit de trouver un équilibre entre les différentes caractéristiques des cas afin de garantir une vision complète et nuancée du phénomène étudié. Cet équilibre peut être recherché en tenant compte de plusieurs aspects. Tout d'abord, il est important de prendre en compte la diversité des contextes dans lesquels les cas se situent. Cela peut inclure des différences géographiques,

organisationnelles, culturelles, etc. L'objectif est d'avoir une représentation adéquate des différentes réalités dans lesquelles les organisations managériales opèrent.

Cela peut impliquer des organisations de différentes tailles, avec des activités opérationnelles différentes, des secteurs d'intervention variés, etc. L'idée est d'avoir une variété suffisante pour capturer les nuances et les spécificités propres à chaque type d'organisation.

Enfin, il convient de prendre en compte la diversité des profils de gestionnaires interviewés. Cela peut impliquer des gestionnaires avec différentes expériences, compétences, responsabilités, etc. L'objectif est d'obtenir une perspective complète en recueillant des points de vue et des expériences variés. En respectant ces critères d'équilibre, la recherche peut garantir une représentativité adéquate de la diversité des cas étudiés, ce qui renforce la validité et la pertinence des résultats obtenus.

Selon Hlady-Rispal (2002), atteindre un équilibre parfait n'est pas un facteur déterminant lors du processus de sélection des cas, même s'il est essentiel d'en trouver un raisonnable. Le critère d'équilibre met l'accent sur la nécessité d'inclure une large gamme de situations dans l'échantillon, en tenant compte de leur nature continue et diverse.

### **Section 3: Collecte des données qualitatives**

Au cours de notre projet de recherche, la collecte et l'analyse des données ont été menées de manière simultanée, dans une organisation parallèle, de manière à se nourrir mutuellement. Le premier matériau empirique a été collecté le 25 janvier 2018, et la collecte s'est poursuivie jusqu'à la saturation de nos données, suite à notre dernier entretien le 13 décembre 2022. Dans le cadre de notre analyse, nous avons adopté une approche itérative, en examinant les premières données collectées et en les comparant aux nouvelles données obtenues sur le terrain. Cela nous a permis de développer progressivement la problématique de recherche, en intégrant les faits observés et en formulant des hypothèses. Notre approche qualitative repose sur l'utilisation d'entretiens multiples afin d'évaluer la pertinence et l'applicabilité empirique de notre recherche. Nous avons ainsi pu explorer en profondeur les perspectives et les expériences des participants, tout en nous adaptant aux nouvelles informations recueillies.

Tout d'abord, il nous incombera de définir les critères qui nous serviront de guide pour prendre des décisions éclairées afin de mener notre enquête sur le terrain de manière optimale. Les principes de collecte des données se reflètent dans les choix des sources de données, la représentativité théorique du cas étudié, ainsi que dans l'échantillonnage théorique des

entretiens avec les dirigeants et les experts, en sélectionnant les informateurs qui favorisent l'émergence des données. Ensuite, la pertinence des choix en termes d'approche de recherche, de mode d'accès aux données, de type de données collectées, de traitement et d'analyse à l'aide de l'approche d'analyse thématique est détaillée.

Troisièmement, il est crucial de revisiter les critères de validité, de transférabilité et de fiabilité de la recherche afin de s'assurer que les cadres conceptuels et la méthodologie sont appliqués de manière rigoureuse. Selon Hlady-Rispal (2002), il existe trois types de validité : la validité de construit, la validité interne et la validité externe. Même si ces critères ont déjà été abordés tout au long de l'approche méthodologique et de la méthode de recherche, ils sont réexaminés pour démontrer le sérieux avec lequel ils ont été respectés. La condensation des données collectées sur le terrain en catégories est ensuite nécessaire pour reproduire l'explication la plus plausible en rapport avec la création, la gestion et l'implémentation de la PS et ce, dans l'étude comparative et le cas sélectionné. De plus, les limites de l'échantillon, de la recherche et de la présentation des résultats sont mentionnées à la fin de ce chapitre. Les antécédents et la présentation de l'échantillon servent de base pour mobiliser diverses sources de données, telles que des entretiens semi-directifs et des observations non participantes, afin de rendre la mise en œuvre de la méthode des cas fructueuse.

### ***3.1. Contexte et présentation de l'échantillon***

La présente section vise à fournir un aperçu du contexte et de la présentation de l'échantillon de recherche. La sélection et la présentation de l'échantillon sont cruciales pour garantir la représentativité et la pertinence des données recueillies. La sélection des cas dans l'échantillon est déterminée non seulement par le problème, mais aussi par la disponibilité des données et l'objectivité du chercheur (Coutelle, 2005). Les cas ne sont pas choisis au hasard, mais doivent plutôt être représentatifs du sujet de recherche. Ainsi, la représentativité se réfère à l'échantillon, tandis que la généralisation concerne les résultats de la recherche (Ayerbe et Missonier, 2007).

Étant donné que le domaine de la PS est à la fois d'actualité et récent, il demeure flou et insuffisamment exploré en France. Par conséquent, l'accès sur le terrain s'est révélé être un véritable défi. En raison de la nature émergente de la PS et du manque de développements approfondis dans le contexte français, obtenir un accès adéquat aux informations et aux acteurs pertinents a été difficile. Les ressources disponibles étaient limitées, ce qui a nécessité des efforts considérables pour entrer en contact avec des experts et des professionnels du domaine.

De plus, la sensibilité et la confidentialité entourant certaines informations prospectives, notamment les méthodes appliquées sur le terrain, ont ajouté une complexité supplémentaire à l'accès au terrain.

Cependant, malgré ces difficultés, nous avons persévéré dans notre démarche et avons réussi à accéder à des sources pertinentes pour nourrir notre étude. Nous avons développé des stratégies d'approche adaptées, en utilisant des réseaux professionnels, des contacts personnels et des recommandations pour faciliter notre accès sur le terrain. L'exploration d'un sujet récent et peu exploré présente des défis uniques, mais cela nous a également offert une occasion de contribuer à la connaissance et à la compréhension de la PS en France.

Le premier contact sur le terrain s'est établi avec un expert en prospective au Cnam à Paris, grâce à l'appui d'un mail envoyé par le directeur de thèse. Par la suite, nous avons personnellement pris l'initiative de contacter d'autres experts et dirigeants via les réseaux sociaux, en sélectionnant les informateurs selon la logique de l'échantillonnage théorique. Le soutien du directeur de thèse a été essentiel pour établir le premier contact avec l'expert en prospective au Cnam. Grâce à cette recommandation, nous avons pu bénéficier d'un accès privilégié et engager des discussions fructueuses sur le sujet de notre recherche.

Par la suite, nous avons entrepris des démarches individuelles pour élargir notre réseau d'experts en prospective, de consultants et de dirigeants opérationnels. En utilisant les réseaux sociaux, nous avons identifié des professionnels pertinents dans le domaine et avons établi des contacts en leur expliquant notre recherche et en sollicitant leur participation. Nous avons pris l'initiative de contacter directement ces experts via des plateformes professionnelles en ligne, tels que LinkedIn, en leur présentant notre projet de recherche et en mettant en évidence l'importance de leur contribution potentielle.

Nous avons souligné l'intérêt mutuel de leur expertise et de notre recherche, et avons cherché à établir des collaborations fructueuses. Ces démarches individuelles ont été essentielles pour élargir notre réseau d'experts en prospective et pour recueillir des informations de première main. Il est essentiel de souligner que ces démarches ont nécessité du temps, de la persévérance et des ressources de déplacement afin d'établir des relations avec les experts contactés. Nous avons dû investir des efforts considérables pour établir des contacts, organiser les rencontres et nous déplacer vers les lieux où les entretiens ont eu lieu. Nous avons veillé à fournir des

informations claires sur notre projet de recherche et à respecter leur emploi du temps et leurs disponibilités.

Dans le cadre de l'échantillonnage théorique, nous avons sélectionné ces informateurs en fonction de leur expertise, de leur expérience et de leur contribution potentielle à notre recherche. Nous avons cherché à inclure des perspectives variées et complémentaires pour enrichir notre compréhension du sujet.

Concernant l'étude de cas de La Poste, nous avons été mis en contact avec le responsable du pôle régional à Bordeaux grâce à l'appui du directeur de thèse. Ce dirigeant s'est montré motivé et nous a chaleureusement accueilli pour développer cette étude de cas. Au cours de l'étude, nous l'avons rencontré à trois reprises, lors de trois entretiens, afin de lui présenter notre démarche et de suivre le processus de notre recherche. Ce responsable a également joué un rôle clé en nous orientant vers d'autres responsables, notamment le responsable de l'espace mobilité et recrutement à Toulouse.

Pour les autres entretiens, qui se sont déroulés à Paris, Libourne et Toulouse, nous avons individuellement pris contact avec les responsables de la prospective. Grâce à ces rencontres et à ces échanges, nous avons pu recueillir des informations pertinentes et approfondir notre compréhension de la prospective au sein de La Poste. La contribution de ces responsables a été précieuse pour notre étude de cas, nous permettant d'obtenir des perspectives internes et des insights sur les pratiques de prospective au sein de l'organisation.

Le choix de La Poste comme étude de cas s'explique en grande partie par la facilité d'accès aux données d'une entreprise publique et aux rapports disponibles. En tant qu'entreprise publique, La Poste est soumise à des obligations de transparence et de communication d'informations. Cela facilite l'accès aux données et aux rapports pertinents pour notre étude. Les rapports annuels, les publications officielles et les informations disponibles publiquement offrent une source riche de données pour analyser les activités et les pratiques de La Poste. Cela inclut le rapport de Richez (2004) qui met en perspective historique la « prospective à La Poste ».

En plus de son rôle essentiel dans la société en tant qu'entreprise de services postaux et de logistique, La Poste est également souvent l'objet d'études et de recherches. Il existe donc une quantité importante de travaux et de rapports existants qui peuvent compléter notre analyse.

Une multitude de travaux scientifiques sont disponibles, enrichissant ainsi notre analyse (Havard et Ingham, 2017 ; 2018 ; Cadet et Branellec, 2018).

La prospective, choisie comme sujet d'étude, revêt une importance capitale pour La Poste. En tant qu'entreprise engagée dans des activités de services postaux et logistiques, La Poste doit anticiper les évolutions et les tendances futures afin de rester compétitive et de répondre aux besoins changeants de ses clients. Il est à noter que La Poste dispose d'une cellule de prospective qui, historiquement, est reconnue pour son activité dans ce domaine.

La présence d'une cellule de PS au sein de La Poste démontre l'engagement de l'entreprise à adopter une approche proactive dans l'identification des enjeux futurs et dans la formulation de stratégies adaptées. En étudiant la pratique de la PS au sein de cette entreprise spécifique, nous pouvons mieux comprendre comment elle est utilisée pour façonner l'avenir de l'entreprise et s'adapter aux changements rapides de l'environnement économique et technologique. Les personnes sélectionnées pour les entretiens sont des gestionnaires occupant des postes de direction dans différents domaines et branches d'activités. Le choix de ces personnes est basé sur leur implication dans les mécanismes de conception et d'implémentation de la PS, ainsi que sur leur influence sur la croissance du système d'exploitation organisationnel.

### ***3.2. La technique de l'entretien semi-directif***

La technique d'entretien semi-directif a été utilisée dans le cadre de cette recherche. Cette technique combine à la fois des éléments structurés et des éléments non structurés dans les entretiens avec les participants de ladite étude. Elle offre une certaine flexibilité en permettant au chercheur d'explorer en profondeur les thèmes et les questions spécifiques, et aussi tout en laissant la possibilité aux interviewés de s'exprimer librement. Les entretiens semi-directifs ont été conçus de manière à aborder les sujets clés liés à notre questionnement de recherche, tout en laissant une certaine marge de manœuvre aux participants pour partager leurs expériences, leurs points de vue et leurs opinions.

Les questions initiales servaient de guide, mais le chercheur a la liberté d'approfondir certains sujets ou de poser des questions supplémentaires en fonction des réflexions des participants.

Cette technique a permis de recueillir des informations détaillées et riches, tout en favorisant une interaction plus ouverte et authentique entre le chercheur et les participants pour l'investigation empirique. L'entretien de recherche est semi-structuré lorsqu'il ne s'agit pas

d'une conversation libre ou d'un questionnaire hautement structuré (Kvale, 1983). La conversation passe par un guide d'entretien qui, plutôt qu'un nombre fixe de questions, se concentre sur des thèmes spécifiques. Alors le guide fournit des repères et une orientation thématique pour le processus de collecte de données en abordant des sujets à discuter lors de l'entretien. Cette phase préalable à la réalisation des entretiens a été bénéfique dans le sens où il était nécessaire d'approfondir la zone d'étude afin de recentrer les discours des interviewés en cas de « dérapage » dans leurs réponses.

Ainsi l'entretien semi-structuré est essentiel pour l'étude de cas car il permet d'obtenir des informations directes sur le phénomène étudié et de comprendre les expériences et les interprétations des acteurs vis-à-vis de ce phénomène (Wacheux, 1996). En conséquence, les informations recueillies sont de nature qualitative.

La recherche qualitative par le biais d'entretiens doit être abordée dans une perspective de compréhension des réalités de vie des personnes interrogées, tout en respectant leur interprétation du sens et du phénomène décrit (Kvale, 1983). Les entretiens jouent un rôle particulièrement important dans le cadre d'une analyse situationnelle en gestion (Hlady-Rispal, 2002). C'est dans cette optique que nous avons mené 39 entretiens semi-directifs exhaustifs (Kaufmann, 2006).

La méthode quantitative, reposant sur une enquête, ne permet pas de révéler les raisons et les intentions visant à comprendre les moyens de mettre en place un système de création, de gestion et d'implémentation de la PS d'une entreprise dans le cadre de capital humain. En d'autres termes, la présence physique des interviewés revêtait une importance particulière en raison de la valeur accordée à leurs témoignages, qui mettent en avant une dynamique interne et externe en rapport avec la démarche de PS. Les discours des acteurs stratégiques constituent une source riche d'informations pour comprendre les représentations véhiculées dans le cadre de cette recherche.

Étant donné que le sujet de recherche est sensible et toujours lié à des questions interactives concernant les prospectives et leur gestion stratégique du capital humain, les informations recueillies sur le terrain doivent provenir uniquement des entretiens menés auprès d'elles. Les interviewés doivent occuper des postes opérationnels dans la structure organisationnelle et être bien informés du rôle et des activités de leur organisation.

### **3.3. Les personnes interrogées**

Nous présentons successivement les personnes interrogées pour notre étude exploratoire (3.3.1), et notre étude de cas : cas La Poste (3.3.2).

#### *3.3.1. Etude exploratoire*

Afin de mener notre étude exploratoire de manière approfondie, nous avons réalisé un total de **29 entretiens semi-directifs compréhensifs**. Nous avons spécifiquement choisi de diversifier notre panel en incluant des individus issus de différents univers professionnels, tels que des experts en prospective, des spécialistes de divers domaines, des dirigeants d'entreprises et des responsables des ressources humaines. Cette diversité de participants est essentielle pour comprendre et étudier la démarche prospective dans toute sa complexité, qui est caractérisée par une multitude d'angles de vue et d'analyses, couvrant différents aspects et dimensions.

Dans le cadre de notre approche ancrée, nous avons opté pour la réalisation de deux études exploratoires comparatives, sans les découper en phases distinctes, mais en les menant de manière progressive et parallèle. Notre objectif était de mettre en évidence les convergences et les divergences entre ces différents acteurs, afin d'enrichir notre analyse et d'obtenir une vision plus complète du sujet étudié. Cette approche nous a offert plusieurs avantages. D'une part, elle nous a permis de diversifier les profils des participants, ce qui nous a permis d'aborder le sujet sous différents angles pluridisciplinaires et d'adopter des approches multidimensionnelles, enrichissant ainsi notre compréhension globale du phénomène étudié. D'autre part, nous avons souhaité comparer les réalités observées sur le terrain, d'une part, entre les experts en prospective et leurs expériences concrètes, et d'autre part, entre les dirigeants et responsables d'entreprises qui sont confrontés quotidiennement à ces problématiques. En procédant ainsi, nous avons cherché à confronter les différentes perspectives, à mettre en évidence les convergences et les divergences, et à enrichir notre analyse en obtenant une vision plus complète du sujet étudié.

En nous appuyant sur les entretiens menés avec les experts en prospective, nous avons pu recueillir leurs points de vue éclairés et leurs connaissances approfondies sur le domaine. Leurs expériences concrètes nous ont permis de comprendre comment la prospective est appliquée dans la pratique et quelles sont les implications réelles pour les organisations. D'autre part, en interrogeant les dirigeants et responsables d'entreprises, nous avons pu explorer leur perspective opérationnelle et comprendre comment ils intègrent la PS au niveau du capital

humain dans leur prise de décisions et leur stratégie d'entreprise. Leurs réalités quotidiennes nous ont apporté des informations précieuses sur les enjeux concrets et les défis auxquels ils sont confrontés. Cette approche comparative nous a permis d'explorer les différentes facettes du phénomène étudié et de considérer les différents points de vue des acteurs impliqués. Cette comparaison entre les différentes perspectives nous a permis de mettre en lumière les points de convergence et les divergences, et de mieux comprendre les implications et les applications pratiques de la PS du capital humain dans le contexte des organisations. Cette approche nous a offert une perspective riche et nuancée, contribuant ainsi à une analyse approfondie de notre sujet de recherche. Les participants de notre étude ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à faciliter l'émergence d'une proposition théorique, en suivant une approche d'échantillonnage théorique. Cela signifie que l'échantillonnage a été progressif, où les personnes interrogées ont été choisies au fur et à mesure de notre avancement dans la compréhension du phénomène étudié, ainsi que de l'adéquation aux données empiriques qui ont émergé (Charmaz, 1983 ; Glaser, 1978 ; Glaser & Strauss, 1967). Dans cette logique d'échantillonnage théorique, les résultats de notre analyse des données ont ensuite orienté la sélection des prochains entretiens.

En adoptant une approche itérative, nous avons commencé par sélectionner un groupe d'experts en prospective d'entreprises qui possédaient des connaissances et des expériences pertinentes dans ce domaine. Ce groupe initial nous a permis d'obtenir des informations riches et approfondies sur les pratiques et les enjeux de la prospective. Au fur et à mesure que nous avançons dans notre analyse des données et que de nouvelles informations émergent, nous avons procédé à une sélection plus ciblée des participants. Nous avons cherché à inclure des acteurs opérationnels du terrain, tels que des dirigeants d'entreprises et des responsables impliqués dans la mise en œuvre de la prospective au quotidien. Cette sélection nous a permis de recueillir des perspectives supplémentaires et des points de vue différents, enrichissant ainsi notre compréhension globale du sujet étudié. Notre approche d'échantillonnage théorique a été guidée par le développement progressif de notre compréhension et l'adéquation aux données empiriques, permettant ainsi une analyse rigoureuse et approfondie de notre sujet d'étude. À noter que les profils des interviewés sont codés afin de préserver l'anonymat et sont référencés par leurs codes respectifs lors de la consolidation des interprétations théoriques avec leurs avancées correspondantes. Les caractéristiques des personnes interrogées lors de notre étude exploratoire, l'abréviation utilisée pour les identifier dans notre étude empirique ainsi que la durée des entretiens, sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les entretiens ont été réalisés

soit dans le bureau des informateurs, soit dans des lieux neutres tels que des cafés. De plus, en raison du contexte de la pandémie de Covid-19, la plupart des entretiens ont été réalisés par téléphone ou en visioconférence via des plateformes telles que Zoom et Teams. La durée moyenne des entretiens était de 45 minutes, le plus long d'entre eux ayant duré 1 heure et 17 minutes. Les fréquences de citation de chaque propriété ont été comptabilisées afin d'évaluer leur importance relative chez les informateurs, et ces résultats seront présentés dans le chapitre suivant de notre étude.

**Tableau 14: Profils des informateurs**

| <b>Interviewés</b> | <b>Personnes interrogées</b>  | <b>Durée</b>    |
|--------------------|---|-----------------|
| <b>A</b>           | Titulaire de la chaire de prospective et développement durable et expert en prospective       | <b>23 min</b>   |
| <b>B</b>           | Responsable de la prospective RH  | <b>40 min</b>   |
| <b>C</b>           | Président du cercle de la prospective RH et directeur des RH du groupe Mazars à Paris.        | <b>17 min</b>   |
| <b>D</b>           | Consultante RH mix compétences et expert en prospective métier à Biarritz.                    | <b>1h 4 min</b> |
| <b>M</b>           | DRH du groupe Reciphram Pessac  | <b>25 min</b>   |
| <b>E</b>           | Dirigeant du groupe Flexity et Co-fondateur RH infos  | <b>18 min</b>   |
| <b>N</b>           | Directeur général du groupe PSYA Sud-Ouest à Bordeaux.  | <b>26 min</b>   |
| <b>F</b>           | Prospectiviste et docteure en sciences politiques.  | <b>34 min</b>   |
| <b>L</b>           | Expert en stratégie de transformation des organisations                                       | <b>52 min</b>   |
| <b>O</b>           | Dirigeant du groupe Adam  | <b>40 min</b>   |
| <b>I</b>           | Prospectiviste par la méthode des signaux faibles   | <b>1h 6 min</b> |
| <b>P</b>           | Associé Conseil Capital humain chez Deloitte  | <b>20 min</b>   |
| <b>H</b>           | Expert en prospective et spécialiste du futur du travail                                      | <b>35 min</b>   |
| <b>Q</b>           | Professeur au Cnam et spécialiste en développement des systèmes d'organisation                | <b>55 min</b>   |
| <b>K</b>           | Prospectiviste et physicien de la complexité  | <b>53 min</b>   |
| <b>I</b>           | Prospectiviste par la méthode des signaux faibles   | <b>31 min</b>   |
| <b>R</b>           | Innovateur expert RH  | <b>44 min</b>   |
| <b>S</b>           | Fondatrice du réseau Winch Expert RH  | <b>34 min</b>   |
| <b>T</b>           | Associé Capital humain chez Deloitte  | <b>25 min</b>   |
| <b>U</b>           | Consultant et formateur   | <b>52 min</b>   |
| <b>G</b>           | Prospectiviste et spécialiste en sécurité, défense et intelligence stratégique                | <b>1h 17</b>    |
| <b>V</b>           | Fondateur de Mozart Consulting  | <b>1h 5</b>     |
| <b>W</b>           | Directeur territorial Sud-Ouest Amnyos  | <b>33 min</b>   |
| <b>X</b>           | Consultant et coach formateur en management   | <b>1h 11</b>    |
| <b>Y</b>           | Conceptrice et Animatrice du Cycle les Echos Formations : « le Dirigeant d'un monde nouveau » | <b>51 min</b>   |
| <b>Z</b>           | Sociologue et facilitateur en intelligence collective   | <b>38 min</b>   |

|           |   |               |
|-----------|---|---------------|
| <b>J</b>  | Futuriste spécialisé dans la prospective stratégique et la thématique des nouveaux risques              | <b>26 min</b> |
| <b>AA</b> | Spécialiste des politiques de l'innovation et de la technologie   | <b>15 min</b> |
| <b>AB</b> | Directeur du travail, précédemment détaché dans l'emploi de directeur régional adjoint des entreprises. | <b>1h 15</b>  |

### 3.3.2. Cas La Poste

Nous avons mené des entretiens avec 10 dirigeants travaillant au sein du groupe La Poste, provenant de différentes branches d'activités et fonctions. L'objectif était de comprendre les difficultés de coordination et de collaboration entre les différentes directions en matière de PS appliquée au capital humain, ainsi que la gestion des relations inter-organisationnelles qui émergeait à un stade précoce dans notre étude exploratoire. Pour cela, nous avons veillé à diversifier les profils des dirigeants et leurs branches d'activités, afin de pouvoir effectuer des comparaisons significatives. En effet, la prospective des organisations en pratique se caractérise par une forte hétérogénéité, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre.

Avant d'accéder sur le terrain de La Poste, il était nécessaire de préparer certains documents que nous considérons comme des comptes rendus. L'objectif de ces comptes rendus est de préparer le terrain, de présenter le contexte de l'étude et d'établir un protocole d'analyse de cas. Cela aide les dirigeants que nous allons rencontrer à mieux comprendre les objectifs de notre étude, le contexte dans lequel elle s'inscrit, ainsi que la méthodologie que nous avons prévue pour l'analyse de cas. Ces comptes rendus leur fournissent une vision claire et détaillée de notre démarche, ce qui facilite leur implication et leur collaboration lors de nos rencontres. Ces comptes rendus préparatoires jouent un rôle essentiel en aidant les dirigeants de La Poste à comprendre notre approche, à s'impliquer activement dans notre étude et à faciliter la collecte d'informations pertinentes.

Le protocole d'analyse de cas a été inspiré de plusieurs ouvrages que nous avons consultés, tels que ceux d'Albarello (2011) et Gagnon (2012), avant de collecter les données. De plus, la formalité de l'envoi d'une lettre descriptive au responsable du pôle régional de Bordeaux avant notre rendez-vous revêt une importance significative dans le processus de communication et de coordination. Cette formalité vise à établir un contact préalable avec le responsable, à lui présenter notre étude de cas sur La Poste de manière détaillée et à solliciter son soutien pour faciliter notre rencontre avec les dirigeants (voir figure ci-dessous). Cette lettre a joué un rôle

clé en fournissant au responsable une compréhension claire des objectifs, de la méthodologie et des attentes de notre étude de cas.

## Figure 26: Lettre descriptive de l'étude de cas de La Poste

Madame, Monsieur

Dans le cadre d'un travail doctoral original en sciences de gestion et valorisant pour les entreprises concernées, Mlle Youssra Hdayed, doctorante à l'IAE Bordeaux, au sein de l'unité de recherche l'IRGO, souhaite développer une étude à partir du cas de La Poste. Elle est engagée en doctorat, sous la direction de Professeur Stéphane Trébucc, avec pour thématique « veille stratégique et prospective des entreprises en matière de capital humain ».

Cette recherche vise tout d'abord à cerner le concept de capital humain, apparaissant comme une notion moins évidente et triviale qu'il n'y paraît. Cette notion est en effet multi-niveau, tout en étant pas forcément interne, en appelant à trouver ou "sourcer" des talents externes, auxquels on peut avoir recours d'une manière ponctuelle. En complément, les différentes techniques de prospective appellent à envisager les évolutions futures d'une entreprise, de sa stratégie et la constitution en son sein, de ressources difficilement imitables.

Dans le cadre de ce panorama, la thèse vise à évaluer les pratiques mises en œuvre par les entreprises et les réflexions des dirigeants et responsables RH en matière de la prospective et de veille stratégique sur le sujet du capital humain. A ce titre, le groupe La Poste apparaît particulièrement intéressant à étudier, dans un contexte de transition numérique, de mondialisation et des évolutions environnementaux ou sociaux-sociétaux. Vous serez donc appelé et invité, dans les prochaines semaines, à contribuer à cette étude par votre témoignage et en répondant aux questions de Mlle Youssra. La méthodologie de cette recherche est d'essence qualitative, reposant sur l'étude de cas

Mobilisation de votre part à envisager en fonction de vos disponibilités :

- Des entretiens approfondis (dont chacun dure entre 1 heure et 2 heures) avec des dirigeants et des responsables RH, prospective et stratégie (racontent leur parcours, leur vision et leur réflexion en matière de prospective)
- Une observation directe
- Une participation à quelques réunions de divers groupes de travail.
- Un accès à quelques documents qui peuvent aider à mieux saisir ce que fait l'entreprise.

Naturellement, ces échanges à enregistrer dans le cadre d'une recherche universitaire, pour permettre une analyse qualitative, peuvent nécessiter au préalable un engagement par contrat, permettant au groupe La Poste de s'opposer à toute publication ultérieure d'un extrait de nature trop sensible, pouvant affecter l'image de l'entreprise, ou pour toute raison. C'est ce qui est communément appelé contrat de confidentialité.

Mlle Youssra se permettra de prendre contact avec vous dans les prochaines semaines. Merci d'avance de votre soutien, de votre confiance, et de l'intérêt manifesté pour cette recherche académique.

Signataires à préciser

Afin de couvrir différentes perspectives et d'explorer les modalités de coordination entre différentes directions, nous avons mené nos entretiens dans différents sites du groupe La Poste. Nous avons tout d'abord dirigé nos entretiens vers le siège où la cellule de PS opère, afin de comprendre comment la prospective est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. En parallèle, nous nous sommes rendus à la cellule de prospective technologique à Paris, pour

étudier le lien entre la prospective et l'innovation, ainsi que la détection des ressources stratégiques qui ont émergé dès les premières étapes de notre étude.

Par ailleurs, nous avons réalisé des entretiens avec le responsable de l'innovation à Libourne, afin de mieux comprendre les initiatives d'innovation mises en place et leur lien avec la prospective. À Bordeaux, nous avons rencontré trois dirigeants de différentes branches d'activités pour obtenir leurs perspectives spécifiques sur la prospective. De plus, nous avons également mené des entretiens avec des responsables des ressources humaines, afin de comprendre les modalités de coordination entre la direction de la stratégie et celle des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la prospective en matière de capital humain. Cette approche nous a permis d'explorer les différentes dimensions de la coordination et de comprendre comment la prospective est prise en compte dans la gestion des ressources humaines au sein du groupe La Poste.

Il est important de souligner que nous avons appliqué la logique d'« échantillonnage théorique » dans notre processus de sélection des dirigeants. Cela signifie que l'analyse et les résultats de chaque entretien nous ont guidés vers la prochaine phase de collecte de données. Cette approche rigoureuse nous a permis d'obtenir des résultats basés sur une analyse ancrée approfondie de chaque entretien. En utilisant cette approche d'échantillonnage, nous avons pu analyser attentivement les résultats de chaque entretien avec les dirigeants. Ces résultats ont joué un rôle essentiel dans notre processus de décision pour identifier les prochains dirigeants les plus qualifiés et les mieux adaptés à notre étude.

Les entretiens avec directeurs de La Poste ont constitué la principale source d'information pour l'étude de cas. En se basant sur leurs expériences professionnelles et relationnelles, il était nécessaire de mettre en évidence les similitudes dans leurs discours et de contextualiser l'ensemble des informations recueillies afin de leur donner une signification théorique.

En diversifiant nos entretiens à travers différents sites et en incluant des acteurs clés tels que les responsables RH, nous avons pu obtenir une vision globale et approfondie de la façon dont la prospective est intégrée et coordonnée au sein de l'entreprise. Cette approche nous a permis d'explorer la diversité des perspectives et des pratiques en matière de prospective du capital humain au sein du groupe La Poste, en prenant en compte les spécificités de chaque site et de chaque fonction. Cela nous a également permis d'obtenir une vision plus globale et nuancée de

la manière dont la prospective est perçue et mise en œuvre dans différents contextes organisationnels.

La durée moyenne de nos entretiens s'est établie à 1 heure et 5 minutes, le plus long ayant atteint 2 heures et 11 minutes. La majorité de ces entretiens ont eu lieu dans le bureau des informateurs, témoignant de leur implication et de leur disponibilité pour participer activement à notre étude. Dans le contexte complexe de la pandémie de Covid-19, un entretien a été réalisé par téléphone et deux autres ont été réalisés via des plateformes de visioconférence telles que Teams. Malgré ces contraintes, les informateurs ont accordé le temps nécessaire pour explorer en profondeur le sujet et ont témoigné d'un fort engagement envers notre recherche. Leur pleine implication dans l'étude et la générosité de leur contribution ont grandement enrichi notre compréhension du sujet. Leur volonté de partager leurs connaissances et leurs expériences a permis d'approfondir les discussions et de recueillir des informations précieuses. Nous présentons dans le tableau ci-dessous le poste des personnes interrogées, leur branche d'activité respective, l'abréviation utilisée pour les identifier dans notre étude empirique, ainsi que la durée et le lieu des entretiens :

**Tableau 15: Présentation des entretiens réalisés pour le cas La Poste**

| Date         | Poste  | Abréviations utilisées | Branche                             | Lieu      | Durée  |
|--------------|--|------------------------|-------------------------------------|-----------|--------|
| 20/10/2018   | Directeur du pôle régional de communication    | Dircom                 | BSCC                                | Bordeaux  | 1h 05  |
| 25/10/2019   | Responsable Espace Mobilité Recrutement Groupe | EMRG                   | BSCC                                | Toulouse  | 2h 11  |
| 16/12/2019   | Responsable innovation                         | Innov                  | BSCC                                | Libourne  | 45 min |
| 17 /12 /2019 | Référent Numérique                             | Num                    | BSCC                                | Bordeaux  | 1 :17  |
| 15 /01/2020  | Responsable prospective                        | Prospect               | Numérique                           | Paris     | 1 :13  |
| 06/02/2020   | Directeur exécutif                             | DEX                    | BSCC                                | Bordeaux  | 1 :14  |
| 12/02/2020   | Responsable de la cellule prospective          | CelProspect            | Direction de la stratégie du groupe | Paris     | 58 min |
| 13/02/2020   | Ancien responsable Prospective RH              | Exprospect             | DRH du groupe                       | Téléphone | 52 min |
| 9/04/2021    | Directeur technique                            | DT                     | BSCC                                | Teams     | 53 min |
| 07/05/2021   | Directrice du développement RH                 | RH                     | BSCC                                | Teams     | 18 min |

### *3.4. Le déroulement des entretiens*

Avant d'entrer en contact avec le terrain, nous avons élaboré un guide flexible et évolutif pour engager les informateurs dans des discussions approfondies sur le sujet. Notre objectif était de susciter une dynamique de conversation plus enrichissante, allant au-delà de simples réponses aux questions, tout en restant centrés sur les thèmes abordés. Ce guide nous a permis de guider les entretiens de manière structurée tout en laissant la place à une certaine spontanéité et à l'exploration de nouveaux aspects du sujet.

La grille d'entretien n'était pas élaborée de manière générale, mais plutôt à travers une série de questions précises et concrètes. Cette approche nous a permis de fournir des outils plus affûtés pour explorer en profondeur le sujet et obtenir des informations spécifiques et pertinentes. En utilisant des questions ciblées, nous avons pu orienter les entretiens vers des aspects clés de notre recherche et faciliter la collecte de données riches et détaillées. Cette approche plus spécifique et concrète, inspirée des travaux de Kaufmann (2006), nous a permis d'approfondir notre compréhension du sujet étudié en posant des questions pertinentes qui ont stimulé les réflexions et les discussions avec les informateurs.

Ces questions ont été rédigées et formulées de manière à mettre l'accent sur les questions centrales liées à la PS, à sa mise en œuvre et à son impact sur le capital humain. Nous avons veillé à ce que chaque question aborde des aspects clés de la prospective et explore les liens entre cette approche et la gestion des ressources humaines. Les questions ont été conçues pour stimuler la réflexion des informateurs et susciter des réponses approfondies et éclairantes. En focalisant notre attention sur ces questions clés, nous avons pu obtenir des informations précieuses sur la manière dont la PS est mise en pratique dans le contexte spécifique du capital humain.

Les questions restent aussi ouvertes que possible, permettant ainsi aux informateurs de s'exprimer librement et d'approfondir les aspects qui leur semblent pertinents. Chaque entretien étant unique, il a apporté de nouvelles perspectives et informations qui ont influencé les éléments à présenter lors des entretiens suivants. Par conséquent, il était nécessaire d'adapter et de modifier notre guide d'entretien au fur et à mesure de notre progression, en prenant en compte les nouvelles informations et les développements qui émergent au cours de nos entretiens. Notre guide a conservé une certaine flexibilité et cette adaptabilité à l'esprit, ce qui nous a permis de le qualifier comme évolutif.

Pour notre étude exploratoire avec les experts en prospective, nous avons d'abord exploré le concept de prospective, les méthodes appliquées dans ce domaine, ainsi que les possibilités de rapprochement entre le « capital humain » et la « PS ». Au fur et à mesure de notre avancement dans la collecte et l'analyse des données, ces questions ont évolué en fonction des résultats et des catégories émergentes. Avec les dirigeants et responsables d'entreprises, nous avons posé les mêmes questions que celles posées aux experts, tout en ajoutant et en explorant de nouveaux aspects qui ont émergé au cours de nos entretiens.

Cette démarche itérative nous a permis de produire des résultats ancrés dans les faits et de prendre en compte les différentes perspectives des informateurs. En adaptant nos questions et en explorant de nouvelles pistes, nous avons pu approfondir notre compréhension du sujet et obtenir des informations riches et pertinentes. Cette approche itérative nous a permis de saisir les nuances et les spécificités du lien entre le capital humain et la PS dans différents contextes organisationnels. L'entretien semi-guidé comprenait 13 questions réparties en trois parties, à savoir l'introduction, l'approfondissement et la conclusion.

**Tableau 16: Guide d'entretien pour l'étude exploratoire avec les experts en prospective**

| <b>Introduction</b>  |
|--|
| 1- Quelle est l'importance accordée à la prospective au sein des entreprises actuelles ? Quelle place occupe les questions du capital humain pour les entreprises ? Quelles sont les spécificités des entreprises françaises en matière de prospective ?   |
| 2- Par rapport à votre expérience, comment définissez-vous le capital humain ? Et la prospective ? Que pensez-vous de la prospective en matière de capital humain ? Dans quelle mesure ces deux concepts peuvent-ils être rapprochés ? Pourriez-vous, d'après votre expérience nous interpellé des cas auxquels ils ont été confrontés ?   |
| <b>Approfondissement</b>   |
| 3- Quel est selon vous l'intérêt à envisager l'avenir du capital humain ? Et comment faut-il procéder pour le protéger et le renouveler ?  |
| 4- Quelles sont les perspectives d'évolutions majeures en matière de prospective dans le monde actuel, en particulier en France ? Quels sont les évolutions concernant les pratiques, les acteurs et les outils ? Pourriez-vous, de votre point de vue, dresser un état de l'art des méthodes appliquées et des courants dans ce domaine ? Quelles sont les difficultés auxquelles on est confronté en abordant ce sujet dans le contexte des entreprises françaises ? |
| 5- Dans quelle mesure la montée en puissance de l'intelligence artificielle, la robotisation, l'automatisation va-t-elle affecter les activités humaines au sein de l'entreprise ? L'homme risquerait-il de perdre sa place dans l'industrie du demain ?   |
| 6- Comment les entreprises anticipent les effets de cette révolution numérique qui va entraîner des conséquences considérables sur les métiers existants ?   |
| 7- Quel est le rôle de l'éducation et des techniques d'apprentissage dans l'économie de demain ? Quelles réflexions prospectives sur les partenariats entre entreprise et système éducatif, entre industriels et chercheurs ?  |
| 8- Quelles différences faut-il faire entre capital humain et talents ? comment les entreprises doivent lutter pour attirer, retenir et fidéliser avec vigilance les meilleurs talents ?  |
| 9- Dans quelle mesure la politique du dirigeant et son mode de management peut jouer un rôle dans la sécurisation du capital humain ?  |

|  |
|--|
| 10- Comment créer dans une étude prospective stratégique les conditions de la réussite ? Une démarche de prospective peut-elle être pilotée ? Le comportement des individus joue-t-il un rôle dans la réussite ?                                       |
| 11- A votre avis, quels sont les obstacles et les défis auxquels fait face l'entreprise lors de l'insertion de la prospective dans la gestion de ses ressources humaines et la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ?                 |
| <b>Conclusion</b>  |
| 12- Quels sont les principaux changements que vous prévoyez dans les années à venir, qui pourraient avoir un impact sur les dimensions du capital humain ? Selon vous, quels sont les nouveaux défis auxquels la fonction RH devra faire face demain ? |
| 13- Quelles recommandations avez-vous pour les entreprises françaises qui cherchent à prospérer dans cet environnement hyperconcurrentiel, face à une concurrence à la fois nationale et internationale ?  |

Nous avons également rédigé un guide d'entretien pour l'étude de cas de La Poste. Étant donné la singularité du cas de La Poste en matière de prospective, avec des perspectives différentes selon les branches d'activité auxquelles elle appartient, nous avons adapté le guide en fonction des résultats qui émergent de chaque entretien. Lors de l'analyse de chaque entretien, nous avons identifié de nouvelles interrogations et des articulations spécifiques, ce qui nous a amenés à ajouter et à adapter des questions dans notre guide pour La Poste. Cela signifie que les questions ont été adaptées à chaque nouvelle rencontre avec des dirigeants de nouvelles branches.

Cette approche nous permet de tenir compte des particularités et des spécificités propres à chaque branche d'activité de La Poste. Ainsi, nous pouvons obtenir des informations plus approfondies et pertinentes pour notre étude de cas. Nous sommes restés réactifs et flexibles dans notre démarche, en ajoutant et en ajustant nos questions pour refléter les nouvelles découvertes et les nouvelles perspectives qui émergent lors des entretiens. Cette adaptation continue de notre guide d'entretien démontre notre volonté de mener une étude approfondie et précise de La Poste, en tenant compte des perspectives variées des différentes branches d'activité et en valorisant leur importance dans l'analyse globale de l'entreprise.

L'entretien avec les dirigeants débute par l'utilisation de guides comportant des questions introductives qui visent à mettre à l'aise l'informateur et à obtenir des éléments de contexte. Ensuite, les questions abordent principalement deux domaines d'interrogation : l'intégration et

la mise en œuvre de la prospective, ainsi que le croisement entre PS et capital humain. Il était essentiel de comprendre comment la prospective est intégrée au sein de chaque branche d'activité et dans les modalités de gestion propres à différents profils de dirigeants, tels que les ressources humaines, l'innovation et la communication. Nous avons ensuite cherché à comprendre les modalités de coordination et de collaboration entre différentes cellules afin de traiter le sujet de la « PS en matière de capital humain ».

En procédant de cette manière, nous avons pu acquérir une compréhension approfondie des différentes perspectives et identifier les difficultés associées à la mise en œuvre de la PS au sein d'un groupe tel que La Poste. Cette connaissance approfondie nous permet d'appréhender les défis spécifiques auxquels l'organisation est confrontée lorsqu'il s'agit de développer et d'intégrer une démarche prospective. En comprenant les différentes perspectives des dirigeants et en identifiant les obstacles potentiels, nous étions en mesure de formuler des recommandations et des stratégies adaptées pour surmonter ces difficultés. Cette compréhension approfondie de la réalité de La Poste dans le contexte de la PS nous a permis d'explorer la prospective sous tous ses aspects dans un contexte organisationnel. De plus, cela a contribué à améliorer les pratiques de gestion et de planification stratégique au sein de l'organisation.

**Tableau 17: Guide d'entretien pour l'étude La Poste**

| <b>Introduction</b>  |
|--|
| 1-Pouvez-vous se présenter brièvement, et nous rappeler du service dans lequel vous travaillez ?   |
| 2- Quelle place occupe les questions de la prospective pour le groupe la Poste aujourd'hui ? Et celles du capital humain ?   |
| 3- Quelles sont les principaux évolutions et mutations que le groupe la poste a connu ces dix dernières années et qui ont impacté l'organisation et particulièrement vos activités?  |
| <b>Approfondissement</b>   |
| 4- Quel est, selon vous, l'intérêt pour La Poste à prendre en compte l'avenir du capital humain ? Comment procédez-vous pour le protéger et le renouveler ?  |
| 5-Comment la prospective est mise en œuvre au sein de l'entreprise et intégrée dans votre activité et vos modalités de gestion ? Quelles sont les activités de prospective menées au sein de l'entreprise ? et quel est l'horizon temporel des travaux de prospective réalisés au sein de l'entreprise ? |

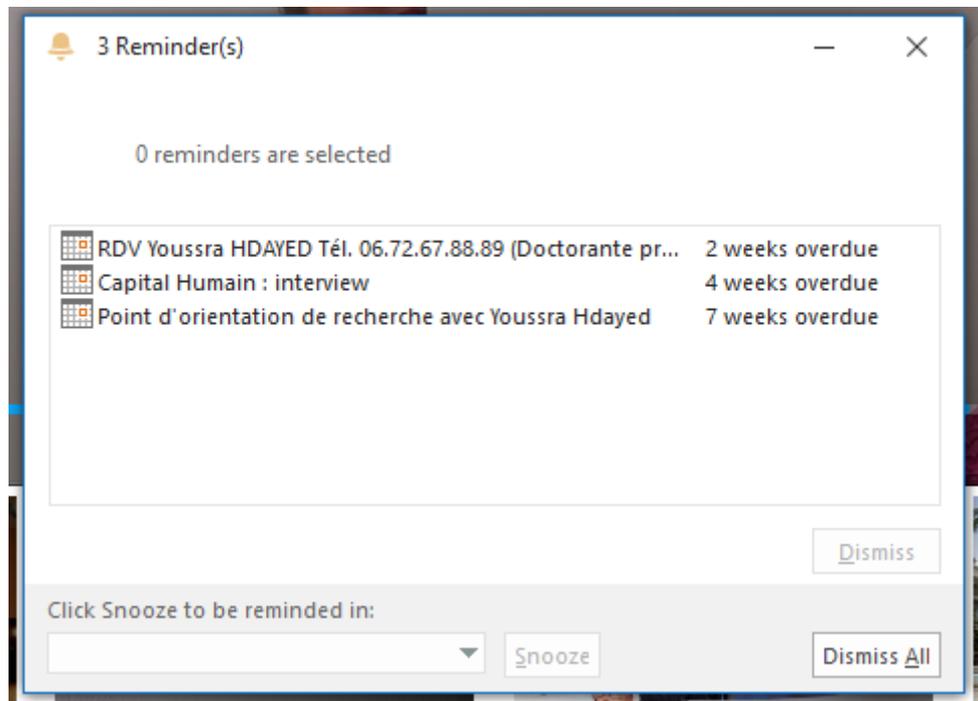
|   |
|---|
| 6-Quelles formes prend la réflexion stratégique au sein du groupe ? Comment se déroulent les discussions stratégiques au sein de l'entreprise ? Organisez-vous des temps de réflexion collective sur des problématiques futures ? Si oui, qui participe à ces échanges ? Comment faites-vous pour remonter les informations issues de ces réflexions stratégiques ? |
| 7-Quelle place occupe et quel rôle pour l'anticipation au sein de votre groupe et dans vos modalités de gestion ? Comment jugez-leur capacité à anticiper ? Et comment au sein du groupe La Poste vous anticipez vos besoins futurs en matière de capital humain ?  |
| 8- D'après votre expérience, comment définissez-vous le capital humain ? Et comment cette notion est-elle appréhendée au sein du groupe La poste ?  |
| 9- Comment décrivez-vous votre stratégie actuelle ? Comment votre stratégie s'est-elle construite ? Quel est l'horizon temporel pris en compte dans votre stratégie ? Comment est-ce que vous intégrez le long terme dans votre action ?  |
| 10- Comment préparez-vous vos équipes au sein du groupe La Poste pour accompagner les évolutions ? Comment faites-vous évoluer vos collaborateurs dans ce contexte actuel ?   |
| 11- Quelles sont à votre avis les conditions de réussite d'une démarche prospective et Quelles contraintes fortes ou difficultés majeures rencontrez-vous en pratique dans vos démarches ?  |
| <b>Conclusion</b>   |
| 12- Quels sont, selon vous, les éléments qui permettent à un groupe tel que La Poste de prospérer dans un environnement concurrentiel ? Quelles recommandations donneriez-vous à votre groupe pour maintenir sa compétitivité ?   |

### ***3.5. L'observation directe participante***

Les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail, conformément aux recommandations de Hlady-Rispal (2002). En général, le terme observation fait référence à l'une des qualités que le chercheur doit utiliser lors du processus de collecte de données. Dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est discutable, l'observation est une méthode alternative de collecte de données d'entretien. Pour l'étude de cas de La Poste, nous avons effectué une observation participante d'une durée de trois heures. Nous avons eu l'opportunité d'assister à

une réunion de travail en collaboration avec le directeur du pôle régional de Bordeaux, qui nous a rencontré à plusieurs reprises pour nous accompagner tout au long de notre démarche, comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure 27: Agenda de la rencontre avec le directeur du pôle régional à Bordeaux**



L'objectif principal de l'observation était de participer aux réunions du staff du pôle régional de communication, en mettant l'accent sur la participation au Comité de direction de la Direction d'appui et de soutien aux territoires. Nous avons eu l'opportunité de voir de près comment ils collaborent et réfléchissent collectivement aux problématiques sur le territoire. Lors de notre observation participante au sein du groupe La Poste, le directeur du pôle régional nous a présentés au reste de l'équipe. Une brève présentation du contexte de l'étude sur La Poste a été faite, et nous avons activement participé au groupe en lien avec notre sujet de la mise en œuvre de la prospective. Les participants réguliers à ces réunions comprennent les managers référents et les attachés de presse. Chacun d'entre eux partage sa vision et contribue à une réflexion prospective sur les enjeux futurs du territoire.

Le directeur a expliqué que pour accompagner les transformations, un groupe de travail interne composé de 4 managers référents et d'attachés de presse a été formé. L'objectif est de s'adapter aux transformations rapides du groupe. Au cours de la réunion, des résultats de la semaine ont été examinés et partagés sur un écran. Certains points saillants comprenaient la nécessité de

faire des ajustements tout au long de l'année en ce qui concerne les réorganisations, les transformations, les travaux et la modernisation. Il était également question de communiquer à Bordeaux et d'ouvrir des opportunités avec les parties prenantes, en renforçant la présence territoriale. Des communications spécifiques ont été planifiées pour accompagner l'arrivée des îlots numériques dans plusieurs bureaux et agences, afin de soutenir l'utilisation des réseaux sociaux. Une perspective prospective a été abordée en lien avec les transformations que le groupe traverse. Des séminaires à venir ont été mentionnés, dans le but de partager ensemble et de travailler sur les aspects relationnels tant entre les membres du groupe qu'avec les équipes, afin de pouvoir progresser collectivement. Il était également souligné l'importance de définir les grandes actions à entreprendre pour La Poste et de réfléchir collectivement à l'avenir et à la construction de la vision.

Un point a été abordé concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en se projetant à l'horizon 2023 et en tenant compte des volontés de mobilité et de départ. Il était question de réfléchir à l'organisation et à la planification de l'émergence de l'expérimentation contenue dans le pôle. Cette réunion a permis un partage serein autour des principaux axes du groupe, mettant en évidence notamment la dimension relationnelle. Un après-midi dédié à la réflexion prospective a également été prévu pour se projeter et réfléchir collectivement à l'avenir. Un planning a été établi pour consigner toutes ces idées et actions.

Cette observation participante était extrêmement pertinente pour nous, car elle était directement liée à notre sujet de la prospective. Nous avons saisi l'opportunité de partager nos idées sur la nature et l'importance de la prospective, ainsi que sur la manière dont elle peut aider à anticiper les évolutions futures et à prendre des décisions éclairées.

Cela a également été l'occasion d'échanger des perspectives et des expériences avec les participants, enrichissant ainsi notre compréhension et notre approche de la prospective au sein du groupe La Poste.

### ***3.6. La collecte des données secondaires***

Les données secondaires externes sont utilisées pour orienter la collecte de données internes et qualitatives afin de se familiariser avec les cas sélectionnés et de renforcer l'aspect scientifique de notre recherche.

### 3.6.1. Les données secondaires externes

L'étude de cas est l'exemple le plus courant pour diversifier les données qualitatives, car les entretiens, les archives et les documents contribuent de manière complémentaire à informer les chercheurs sur les cas sélectionnés. La première étape de la préparation de l'entrée sur le terrain consistait à rassembler des informations publiques sur le cas de La Poste pour identifier les cadres et de les rencontrer lors de nos entretiens. La presse économique, les revues spécialisées, les guides répertoires, les articles de recherche, les thèses et les travaux biographiques ont également été utilisés pour recueillir des informations. Selon Coutelle (2005), les méthodes d'investigation pour une étude de cas peuvent être très diverses. Leur valeur réside dans le fait que ces données externes fournissent une connaissance générale du cas, telle que l'identification des principaux acteurs et de leurs parcours professionnels.

**Tableau 18: Documents externes analysés du Groupe La Poste**

| Cas                                | La Poste   |
|------------------------------------|--|
| <b>Documents externes analysés</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Document de travail sous l'égide de l'Institut de recherches et prospective postales : « mise en perspective historique de la prospective à La Poste »</li><li>• Document de référence 2019, 2020, 2021, 2022 : Rapport financier annuel</li><li>• Rapport d'activités 2021 et 2022</li><li>• Articles scientifiques publiés sur le cas La Poste</li></ul> |

### 3.6.2. Les données secondaires internes

Les dirigeants du cas de La Poste nous ont fourni beaucoup de documents pour enrichir notre compréhension du sujet de la prospective en matière de capital humain. Il a été observé que le groupe produit certains documents le concernant ou liés à l'histoire de La Poste, ce qui est intéressant pour notre analyse. Ces documents ne sont pas toujours destinés à la communication publique. Les données secondaires n'ont pas été recueillies pour répondre à des besoins spécifiques, mais elles peuvent être considérées comme des sources d'information précieuses pour ceux qui les consultent (Baumard et al. 2003).

Nous avons demandé aux personnes interrogées des articles de journaux locaux et des revues de presse, ainsi que des documents de travail pouvant être pertinents pour l'analyse des données à la fin des entretiens. La liste des documents collectés sur le terrain est présentée dans le tableau

ci-dessous. Cependant, ces données se limitent à des informations superficielles. Les entretiens sont devenus la principale source d'information pour l'élaboration des cas par la suite.

**Tableau 19: Documents internes collectés pour le cas La Poste**

| Cas                                 | La Poste   |
|-------------------------------------|--|
| <b>Documents internes collectés</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel des compétences La Poste 2019</li> <li>• Document de l'espace Mobilité Recrutement Groupe (EMRG)</li> <li>• Document intitulé « Mieux connaître pour mieux promouvoir les fonctions qui recrutent »</li> <li>• Programme des ateliers collectifs 2019</li> <li>• La charte de mobilité pour les postiers</li> </ul> |

## **Section 4 : Traitement des données qualitatives**

Le processus d'analyse des données consiste à réduire les informations verbales auxquelles le chercheur a eu accès, puis à les catégoriser et à les mettre en relation. Pour ce faire, l'utilisation de la méthode d'analyse par théorisation ancrée a été préconisée. Afin d'être considérée comme relevant de la théorisation enracinée, une démarche de recherche doit intégrer les cinq composantes méthodologiques suivantes, qui sont utilisées de manière variable en fonction des perspectives épistémologiques et ontologiques de chaque auteur : 1) l'échantillonnage théorique, 2) le codage, 3) la méthode de comparaison constante, 4) la saturation théorique et 5) la sensibilité théorique. Ces éléments méthodologiques sont essentiels pour guider la démarche de recherche en théorisation ancrée et permettent de garantir la rigueur et la pertinence des résultats obtenus. L'absence d'une de ces composantes, ou le non-respect de l'une d'entre elles, différencie la méthode par théorisation ancrée d'une méthode simplement inspirée de la théorisation ancrée (Caty et Hébert, 2019). La méthode par théorisation ancrée est présentée et examinée en détail dans la partie suivante, où ses étapes et spécificités sont présentées de manière approfondie.

La sous-section 4.1 introduit notre approche par la théorisation ancrée, une méthode d'analyse qualitative visant à élaborer une théorie à partir des données empiriques.

Ensuite, dans la sous-section 4.2, nous détaillerons notre processus d'analyse et de codage des données qualitatives, démontrant la rigueur de nos méthodes d'examen et d'interprétation des informations recueillies.

La sous-section 4.3 se consacre à la spécificité de la plateforme de Cassandra, outil qui joue un rôle pivot dans le traitement et l'analyse de nos données, assurant la traçabilité et la fiabilité de nos résultats.

En 4.4, nous abordons la technique de comparaison constante, cruciale pour l'élaboration et l'affinement de notre cadre théorique.

Et pour conclure, la sous-section 4.5 traitera de la saturation théorique, point culminant de notre recherche où une compréhension complète est atteinte et aucune nouvelle donnée ne modifie substantiellement la théorie établie.

#### ***4.1. L'analyse par la théorisation ancrée dans les faits***

Nous avons choisi d'adopter la méthode par théorisation ancrée car elle nous est apparue comme la plus adaptée à notre étude. Cette approche met l'accent sur l'expérience des informateurs, leur permettant de témoigner de leur vécu personnel et de partager leurs perspectives uniques. C'est cette orientation spécifique qui distingue cette méthode. En effet, la méthode par théorisation ancrée est fréquemment choisie par les chercheurs novices ou les étudiants au doctorat, en raison de son cadre méthodologique structuré qui semble être une option attrayante (Jones & Alony, 2011). Son objectif principal est de décrire les processus en recueillant et en analysant les objets symboliques ou les représentations des participants, comme le soulignent Glaser et Strauss (1967). En se basant sur les données empiriques, cette méthode nous permet de développer une compréhension approfondie des phénomènes étudiés en tenant compte des perspectives des personnes impliquées.

D'après les travaux de Paillé (1996), la méthode inspirée de la théorisation ancrée poursuit un objectif fondamental : générer inductivement une théorisation à propos d'un phénomène culturel, social ou psychologique. Cette approche se caractérise par une démarche progressive et rigoureuse de conceptualisation et de mise en relation des données empiriques qualitatives. En d'autres termes, l'analyse vise à établir des liens cohérents et valides entre les différentes observations afin de développer une compréhension théorique solide basée sur les faits concrets recueillis sur le terrain. Toujours d'après Paillé (1996), la théorisation n'est pas une finalité en soi, mais plutôt un processus visant à aboutir à une nouvelle compréhension d'un phénomène, en s'appuyant sur des données empiriques recueillies sur le terrain.

En utilisant cette approche, nous pouvons explorer en profondeur les phénomènes étudiés à partir des données empiriques recueillies sur le terrain. L'adoption de la méthode de la théorisation ancrée dans notre étude est justifiée par plusieurs raisons. Tout d'abord, elle nous a permis de donner la parole aux informateurs, en valorisant leurs expériences et en les considérant comme des experts de leur propre réalité. Cela favorise une compréhension approfondie et nuancée du sujet étudié. De plus, la méthode de la théorisation ancrée a facilité le va-et-vient constant entre les données et la théorie. En partant des données brutes, nous pouvons construire des catégories, des concepts et des relations théoriques émergents. Cette approche qualitative, basée sur des démarches abductives (Glaser et Strauss, 1967, Strauss et Corbin, 1990, 1998, David, 2000), nous a permis d'explorer de nouvelles perspectives et de développer des théories enracinées dans les faits observés. Enfin, la méthode de la théorisation ancrée a favorisé une approche flexible et itérative de la recherche. Elle nous a permis d'ajuster nos questionnements, nos analyses et nos interprétations en fonction des nouvelles découvertes qui émergent tout au long du processus de recherche.

En tant que doctorante novice engagée dans la méthode de la théorisation ancrée, notre première année de parcours a été consacrée à une lecture approfondie des ouvrages clés de cette méthode. Nous avons pris le temps d'étudier en détail les ouvrages essentiels qui sont considérés comme des références dans ce domaine. Nous avons consacré plusieurs mois à étudier les ouvrages fondateurs anglophones sur la théorisation ancrée, tels que ceux de Charmaz (2006), Dey (1999), Glaser (1992), Glaser et Strauss (1967), Strauss (1987) et Strauss et Corbin (1998). De plus, nous avons également consulté la version traduite en français de l'ouvrage « La découverte de la théorie ancrée » de Glaser et Strauss. En complément, nous avons également fait référence aux ouvrages d'autres auteurs, que nous allons citer dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 20: Ouvrage Consultés**

| Ouvrage Consultés  | Auteurs                               | Année         |
|--|---------------------------------------|---------------|
| The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research                     | Barney G. Glaser et Anselm L, Strauss | 1967          |
| Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory | Juliet Corbin et Anselm Strauss       | 1998,<br>2008 |
| Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry                            | Ian Dey                               | 1999          |
| Grounded Theory : A practical Guide for Management, Business and Market Researchers      | Christina Goulding                    | 2002          |
| Grounded Theory : A practical Guide  | Melanie Birks et Jane Mills           | 2011          |
| Constructing Grounded Theory (Introducing Qualitative Methods series                     | Kathy Charmaz                         | 2014          |

|  |                                 |      |
|--|---------------------------------|------|
| Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer  | Christophe Lejeune              | 2014 |
| La découverte de la théorie ancrée - 2e éd. - Stratégies pour la recherche qualitative: Stratégies pour la recherche qualitative | Barney Glaser et Anselm Strauss | 2017 |

Comme souligné par Gurd (2008) et Richards et Morse (2007), il est essentiel que le chercheur privilégie une approche de la théorisation ancrée qui reflète ses croyances ontologiques et épistémologiques, plutôt que de se limiter à une perspective purement méthodologique. Dans ce cadre, la méthodologie par théorisation ancrée fondée sur les travaux et l'école de Corbin et Strauss (1998) a été retenue en raison de leur accent mis sur l'interaction essentielle entre le chercheur et les données pour construire une théorisation ancrée solide (Garreau et Bandeira de Mello, 2010). En effet, l'interprétativisme se concentre sur les motivations des acteurs et leur compréhension des phénomènes. Dans notre recherche, notre objectif est de comprendre et d'interpréter comment les différents acteurs intègrent la PS en matière de capital humain dans leurs modalités de gestion. Notre recherche vise une compréhension approfondie afin de saisir la complexité des interactions entre les acteurs et les problématiques humaines dans la construction de la prospective.

Notre choix d'adopter l'interprétativisme nous a permis d'appréhender les interprétations des acteurs d'une manière subjective et contextuelle, reconnaissant qu'elles sont spécifiques à leur temps et à leur contexte, et ne peuvent être considérées comme universelles et intemporelles. Sur le plan épistémologique, nous nous éloignons du postulat positiviste caractéristique de l'approche de Glaser et Strauss (1967). Notre rapport à l'objet de recherche n'est pas neutre, mais au contraire engagé. Cette approche reconnaît la subjectivité et le relativisme de la recherche, affirmant que la construction du savoir résulte de l'interaction entre le chercheur et les participants (Charmaz, 2009). La théorisation ancrée constructiviste diffère de la théorisation ancrée classique (ou objectiviste) en termes d'a priori, d'objectifs et de focalisation de l'analyse, tout en conservant sa nature émergente, inductive et comparative. Elle met l'accent sur l'établissement d'une relation de réciprocité entre le chercheur et les participants afin de contrecarrer les déséquilibres de pouvoir (Mills, Bonner et Francis, 2006). À titre d'exemple, pour assurer une répartition équitable du pouvoir, nous avons accordé aux participants de notre étude le choix du lieu et du moment de l'entretien. Nous avons également partagé des détails personnels et répondu aux questions posées par les informateurs dans un souci de transparence et de participation active.

La perspective du chercheur occupe une place centrale dans le processus de théorisation de nature constructiviste. Elle n'est pas neutralisée, mais plutôt mise en avant et considérée comme essentielle pour la construction des connaissances. Cela s'est concrétisé par une remise en question constante de notre propre sensibilité et de notre position en tant que chercheurs par rapport à notre sujet d'étude, ainsi que par rapport aux expériences rapportées par nos participants. Ce processus de réflexivité, encouragé par la rédaction de mémos, nous a permis d'analyser de manière critique nos réactions et perspectives tout au long de la recherche. De plus, dans notre thèse, nous avons incorporé les comptes rendus théoriques dont certains résultent de notre propre questionnement, ce qui nous a permis de reconnaître l'influence de notre subjectivité dans le processus d'analyse et d'interprétation des données. À travers les comptes rendus rédigés sur la plateforme de Cassandra, nous avons intégré notre réflexivité pour examiner de manière critique notre rôle en tant que chercheurs et les possibles effets de nos propres perspectives sur notre travail de recherche.

Par exemple, dans les comptes rendus théoriques qui ont été rédigés, nous avons distingué nos conclusions, basées sur le matériel important de la littérature, de ce qui émerge du discours des participants (ce que dit l'informateur, ce qui est ancré). Cette approche nous permet de rester enracinés et proches du terrain, tout en apportant notre propre contribution à part. Cela nous permet de maintenir une perspective enracinée dans les données recueillies tout en apportant notre propre analyse et interprétation. En séparant clairement nos conclusions de ce qui est observé sur le terrain, nous visons à fournir une perspective équilibrée et nuancée.

**Figure 28: Intégration des questions théoriques du chercheur dans un compte-rendu théorique**

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Développer de nouveaux marchés et modèles &amp; Récupérer les informations et les idées</li> <li>▣ Faire de la prospective à La Poste &amp; Ouvrir les fenêtres à l'extérieur</li> <li>▣ Ouvrir les fenêtres à l'extérieur &amp; Transformer La Poste</li> <li>▣ Récupérer les informations et les idées &amp; Ouvrir les fenêtres à l'extérieur</li> <li>▣ Récupérer les informations et les idées &amp; Transmettre et agréger les connaissances</li> </ul> | <p><b>Compte-rendu théorique pour développer les articulations identifiées par rapport au phénomène découvert</b></p> <p>Les stratégies d'imitation évoquées dans le discours des dirigeants ont été bénéfiques pour La Poste. Le fait de s'inspirer des stratégies mises en place par d'autres opérateurs postaux qui ont vécu les mêmes transformations a permis au groupe La Poste de construire un réseau de connaissances à travers le circuit d'information et d'idées.</p> <p><i>Si je compare, la poste américaine qui vit les mêmes transformations, elle est beaucoup plus gênée parce qu'elle n'a personne à imiter. L'exemple d'un postier étranger était plutôt bien vu pour démontrer que ce qu'ils font n'est pas idiot et qu'on peut s'en inspirer.</i></p> <p>*on nous demande même d'aller chercher à l'extérieur, de rencontrer d'autres partenaires pour voir comment ils s'y prennent. *</p> <p><b>Questions théoriques issues de ma démarche ancrée:</b></p> <p>Quelle place dois-je accorder au phénomène attesté dans ma démarche ancrée? Dans quelle mesure ces extraits apportent-ils des réponses à cette préoccupation?</p> <p>En se basant sur l'expérience rapportée par les dirigeants, il semble que les stratégies d'imitation combinées avec l'innovation ont été nécessaires pour réussir la transformation de La Poste. L'importance de la proximité géographique entre les imitateurs et les initiateurs est mise aussi en évidence.</p> <p><b>Questions théoriques issues de la littérature après l'élaboration des propriétés</b></p> <p>Comment La Poste peuvent tirer parti de l'imitation pour stimuler l'innovation et la création de connaissances? Comment les stratégies d'imitation utilisées par La Poste l'ont facilité sa transformation? Quel rôle pour la proximité géographique? Existe-il des études à ce sujet?</p> <p>La littérature scientifique s'est largement penchée sur le sujet des stratégies d'imitation et leur rôle dans l'innovation et la réussite des projets de transformation. Selon Stefan Thomke, l'imitation peut être une source d'inspiration pour les entreprises en période de transformation. Cette proposition a été évoquée par notre informateur. Hirota Takeuchi et Michael Porter (2018) ont montré que les entreprises japonaises ont pu innover en adoptant des stratégies d'imitation, inspirées d'entreprises étrangères. Teece, D. J. (1986) souligne également l'importance de l'imitation pour la réussite de l'innovation technologique. Le lien entre l'imitation et la proximité géographique a également été traité dans la littérature en économie et en gestion. Plusieurs études ont prouvé que la proximité géographique peut favoriser l'imitation et l'innovation, notamment dans les domaines où les connaissances tacites jouent un rôle significatif (Boschma et Frenken, 2010).</p> |
|--|---|

La Méthode de Théorisation ancrée, telle que présentée par Charmaz (2006) et Corbin et Strauss (2008), est fondamentalement ancrée dans une approche constructiviste. Ces deux approches de la MTE partagent une importance significative dans la perspective constructiviste de la recherche, comme le soulignent Caty et Hébert (2019).

Cependant, pour notre recherche, nous avons spécifiquement choisi de nous appuyer sur les travaux de Corbin et Strauss de 1998 et leur version de 2008. Notre recherche adopte un positionnement interprétativiste dont la visée est de nature compréhensive (Berthelot, 2001 ; Kaufmann, 2006), justifiant ainsi notre choix de l'école de Strauss et Corbin. Cette posture compréhensive a pour objectif d'explorer et de comprendre les expériences des individus dans un contexte socio-historique, en adoptant une perspective orientée vers la découverte (Charmillot, 2021).

Cette décision d'adopter l'école de Strauss et Corbin est également motivée par plusieurs facteurs, dont l'un des principaux est le renforcement de la boîte à outils méthodologique. Cette approche nous permet d'obtenir des résultats scientifiquement fondés et d'accroître la crédibilité de notre recherche. La méthodologie rigoureuse proposée par Strauss et Corbin offre un ensemble d'outils solides qui garantissent la validité des résultats obtenus. En particulier, l'intégration du codage axial, en complément des deux niveaux originaux de codage ouvert et sélectif, joue un rôle essentiel.

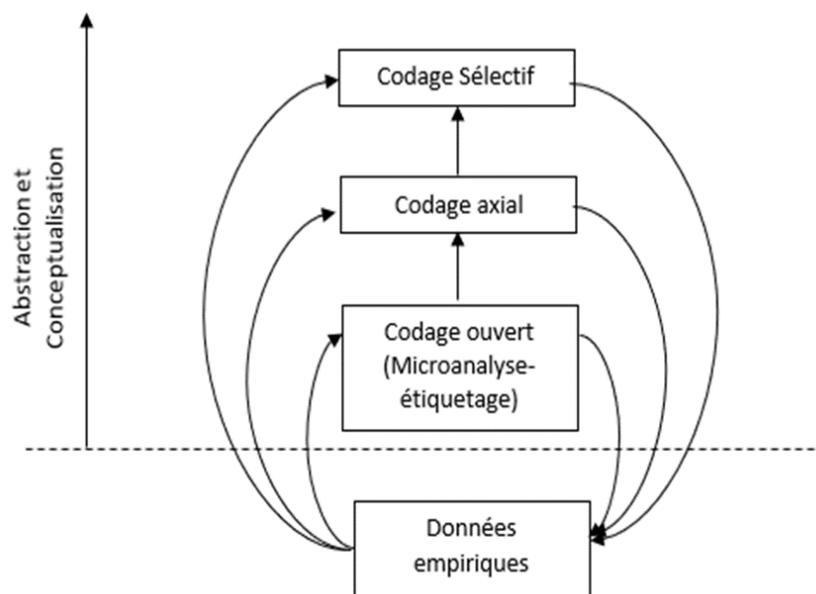
Cette approche nous permet de clarifier et d'étendre nos idées, en offrant une structure et une rigueur dans l'analyse des données. En utilisant ces outils renforcés, nous pouvons mieux gérer l'ambiguïté inhérente à la recherche qualitative. Il convient de souligner que la réussite de cette méthodologie dépend également des compétences et de l'habileté du chercheur. Comme l'ont souligné Caty et Hébert (2019), la gestion de l'ambiguïté et l'interprétation des résultats exigent une expertise et une maîtrise méthodologique appropriées.

En tant que chercheur débutant, nous avons été confronté à un volume important de données à analyser. Dans cette situation, le codage axial s'est révélé être un outil précieux qui nous a aidé à organiser et à structurer nos données de manière efficace. Cependant, il convient de noter que les opinions divergent quant à l'utilisation du codage axial. Charmaz (2006) préfère s'appuyer sur les techniques de codage développées par Glaser et Strauss (1967), tandis que selon Corbin et Strauss (2008), le codage axial est bénéfique car il permet de clarifier et d'étendre une idée. Dans notre recherche, nous avons fait le choix d'adopter le codage axial comme méthode

d'analyse pour répondre à notre besoin de structurer et d'organiser de manière approfondie et systématique le matériau empirique. Le codage axial nous a fourni un cadre d'analyse solide qui nous a permis d'identifier les articulations entre les différentes propriétés de notre étude, tout en explorant les relations entre les catégories émergentes.

Cette approche a été privilégiée en nous basant sur le manuel d'analyse qualitative de Le Jeune (2014), qui souligne l'efficacité et la pertinence du codage axial dans le processus d'analyse des données qualitatives. Cet aller-retour constant entre la collecte et l'analyse des données, présenté dans la figure ci-dessous, nous a permis d'atteindre un haut niveau d'abstraction théorique. Ce retour constant aux données a guidé notre processus de collecte en fonction des analyses intermédiaires, nous permettant ainsi d'identifier les catégories et leurs aspects les plus pertinents pour répondre à notre questionnement de recherche.

**Figure 29: Cycle interactif entre collecte et analyse des données**



Selon Charmaz (2006) et Corbin et Strauss (2008), les acteurs jouent un rôle central dans le processus de recherche. Dans notre approche, nous avons délibérément choisi d'utiliser des étiquettes in vivo pour l'étiquetage des mots utilisés par les acteurs, afin de mieux refléter leur expérience subjective et leur point de vue. Ainsi, en plus de l'axe théorie-terrain, cette posture compréhensive introduit un troisième axe dans la recherche, celui des chercheurs eux-mêmes. C'est à travers l'interaction entre le chercheur et les participants que, selon Charmaz (2009), le

savoir se construit. Dans la version straussienne de la théorie enracinée, l'interaction dynamique entre le chercheur et les données occupe une place cruciale dans la construction d'une théorisation enracinée de qualité. Selon Strauss et Corbin (1998), le défi réside dans la recherche d'un équilibre délicat entre objectivité et sensibilité, c'est-à-dire la capacité d'élaborer des interprétations impartiales et précises tout en allant au-delà des évidences apparentes dans les données.

Il est important de noter que Strauss reconnaît également la légitimité des différentes voies développées au sein de la méthode de la théorisation ancrée, ainsi que les adaptations qui en découlent. Ces multiples voies constituent une richesse qui est en accord avec la proposition initiale de Glaser et Strauss, comme l'ont souligné Guillemette et Luckerhoff (2015). En examinant la diversité des articles, ces deux auteurs ont remarqué une cohérence évidente avec les principes épistémologiques et méthodologiques aux origines de la méthode. Ainsi, selon eux, un chercheur peut mettre en œuvre la méthode par théorisation ancrée sans nécessairement utiliser les méthodes précises d'analyse proposées par Glaser et Strauss.

L'élément crucial, lorsqu'un chercheur souhaite adopter la MTE, est d'adopter une posture épistémologique qui remet en question la logique traditionnelle des étapes de la recherche. Il s'agit de passer d'une approche hypothético-déductive à une approche qui encourage l'ouverture à ce qui émerge des données. Cette approche s'est avérée bénéfique dans notre travail, car nous avons respecté et tiré inspiration des principes d'analyse généraux associés à la MTE. Parmi ces principes, nous avons appliqué le codage à différents niveaux d'abstraction, adopté une approche de suspension temporaire de la littérature, pratiqué une comparaison constante et progressivement construit et défini notre objet de recherche.

De plus, nous avons également été attentifs à l'émergence de faits inattendus au cours de l'analyse. Ces éléments caractéristiques de la MTE ont enrichi notre démarche et ont contribué à la qualité de nos résultats. En respectant les principes généraux et fondamentaux, la méthode par théorisation ancrée permet de favoriser l'innovation en tirant parti des données de terrain (Guillemette, 2006).

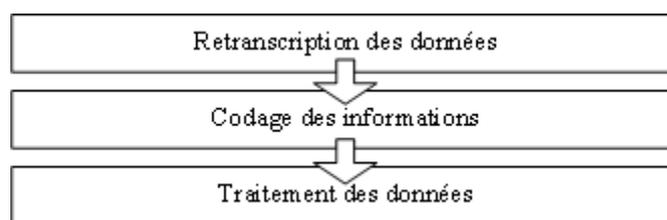
#### ***4.2. Analyse et codage des données qualitatives***

Dans le cadre d'une recherche qualitative, le premier niveau d'analyse correspond au codage, également connu sous les termes de codification (Paillé, 1994) ou d'étiquetage réflexif (Lejeune, 2019). Cette activité vise à mettre en lumière ce qui est exprimé dans le matériau qualitatif en

le rendant explicite. La codification des données qualitatives a permis l'élaboration des catégories de l'étude ainsi que de leurs aspects, permettant ainsi de conceptualiser les résultats. La codification s'établit à travers deux activités : la division du corpus en unités d'enregistrement et l'énumération, ou la sélection des règles de comptage. La première étape consiste à coder les premiers entretiens qui ont été transcrits intégralement.

La transcription organise le matériel de l'enquête de manière à faciliter l'analyse. Selon Van de Ven et Poole (2017), le volume de données qualitatives collectées dans une étude de cas dépasse les capacités de traitement des chercheurs. Ils proposent la codification des données comme solution pour réduire la complexité des données. L'unité de codage, appelée unité d'enregistrement, est l'élément par lequel le chercheur va décomposer ses données et extraire des unités qui seront classées dans des catégories choisies (Allard-Poesi et Maréchal, 2003).

**Figure 30: Etapes de l'analyse des données qualitatives**



Source : Andréani et Conchon (2005)

La méthode de théorisation ancrée se concentre sur les processus plutôt que sur la recherche de dimensions ou de thèmes. Un processus est constitué de séquences d'actions/interactions qui évoluent (Strauss & Corbin, 1998). Ce sont précisément ces orientations qui nous intéressent en adoptant les trois niveaux de codage proposés par l'approche straussienne. Notre recherche se concentrait sur la manière dont les entreprises françaises mettent en œuvre une approche PS en matière de capital humain.

Cette question est axée sur les processus. Mettre l'accent sur les processus présente l'avantage d'améliorer notre compréhension des conditions qui favorisent sa mise en œuvre, des significations qui ont influencé les décisions et les actions des participants, ainsi que des conséquences qui en découlent. L'utilisation d'étiquettes verbales appropriées nous a permis de mettre en évidence le processus de mise en œuvre de la PS en matière de capital humain. Ces étiquettes verbales ont contribué à générer un étiquetage dynamique et actif du phénomène étudié (Glaser, 1978 ; Charmaz, 2006 ; Lejeune, 2016, 2019).

Dans la méthode par théorisation ancrée, l'analyse des données repose sur plusieurs types de codages (Strauss & Corbin, 1998). Les données recueillies sont découpées en unités d'analyse afin de pouvoir définir des catégories. Les différentes phases de codage (ouvert, axial et sélectif) ainsi que la comparaison constante entre les codes (Corbin & Strauss, 2008) ont été réalisées progressivement et itérativement tout au long de la recherche, c'est-à-dire dès le premier contact avec le terrain jusqu'à la rédaction du rapport de l'étude. Les données collectées, les notes d'observation ont été traitées et analysées sur la plateforme Cassandra (développée par Lejeune, professeur de l'université de Liège).

Celle-ci constitue un outil d'analyse qualitative conforme aux préconisations de la « Grounded Theory », permettant de classer et d'analyser les données recueillies. En effet, la scientificité de toute analyse qualitative demeure dans sa capacité à retracer et expliciter toutes les étapes de son cheminement (Lejeune, 2016). Lorsqu'un chercheur affirme mener des recherches qualitatives, il est essentiel qu'il précise les procédures qu'il utilise ainsi que les méthodes auxquelles il se réfère. La traçabilité, l'un des critères de scientificité de la recherche qualitative, exige une transparence dans la précision des démarches, des méthodes utilisées et des adaptations réalisées par le chercheur (Guillemette et Luckerhoff, 2015).

Il est donc nécessaire de fournir des informations claires et détaillées sur les démarches et les méthodes employées, ainsi que sur les ajustements effectués. En ce sens, les fonctionnalités interactives de la nouvelle version de Cassandra, permettent de documenter dans un journal de bord les étapes du processus de recherche. Chaque compte rendu est adossé à un compte rendu existant afin d'explicitier son fondement et son interprétation. C'est ainsi que l'ancrage et la validation de la démarche qualitative sont assurés.

### **Codage ouvert :**

Le codage ouvert, ou étiquetage, constitue le premier niveau du codage. Il s'agit d'une étape dans laquelle le chercheur dissèque le texte réparti en codes, en diversifiant au maximum ses perspectives sur les données (Glaser, 1978). Le codage ouvert reflète l'ouverture la plus possible à ce qui est suggéré par les données empiriques (Guillemette, 2006). Pour assurer un étiquetage de qualité, nous avons privilégié les étiquettes *in vivo* et celles qui portent sur l'expérience vécue par les répondants, en suivant les astuces fournies par Lejeune (2014) permettant de formuler des étiquettes de qualité. Bien que les codes *in vivo* soient souvent privilégiés à ce premier niveau, dans la méthode par théorisation ancrée, les codes reformulés par le chercheur en référence à ce qu'il perçoit comme émergent des données de terrain sont

également importants, plutôt que les codes créés à partir de concepts appartenant à des théories préexistantes (Strauss & Corbin, 1998, p.136).

Pour l'étude exploratoire comparative ainsi que pour l'étude de La Poste, plusieurs centaines d'étiquettes ont été élaborées et seront présentées dans les chapitres dédiés à chaque étude. Selon Glaser et Strauss (1967, p.37), il faut surtout éviter de sélectionner des extraits de données qui correspondent aux catégories préétablies, mais plutôt d'écouter attentivement les données afin de générer des codes qui s'ajustent à ces données. Il est essentiel en d'autres termes, que les concepts s'adaptent aux données empiriques et non l'inverse. Dans nos deux études, toutes les propriétés émergentes sont enracinées dans les faits et ancrées dans le terrain. Elles n'étaient pas prédéfinies dans le guide d'entretien, mais ont émergé à partir des données recueillies.

### **Codage axial :**

Nous avons utilisé le codage axial pour établir les relations entre les catégories et leurs sous-catégories en fonction de leurs dimensions et de leurs propriétés. À l'instar des auteurs de la Grounded Theory (Glaser, Strauss, 1967 ; Strauss, 1987 ; Glaser, 1992 ; Beck, 1999 ; Corbin & Strauss, 2008), nous avons employé des catégories conceptuelles dérivées des données pour expliquer le phénomène étudié. Pour l'élaboration des catégories et de leurs propriétés, nous avons principalement utilisé des comparaisons internes et enchaîné des questions directes et théoriques. Nous avons également fait référence au manuel d'analyse qualitative (Lejeune, 2016) et posé une série de questions ligne par ligne pour identifier les propriétés pertinentes des catégories de notre étude.

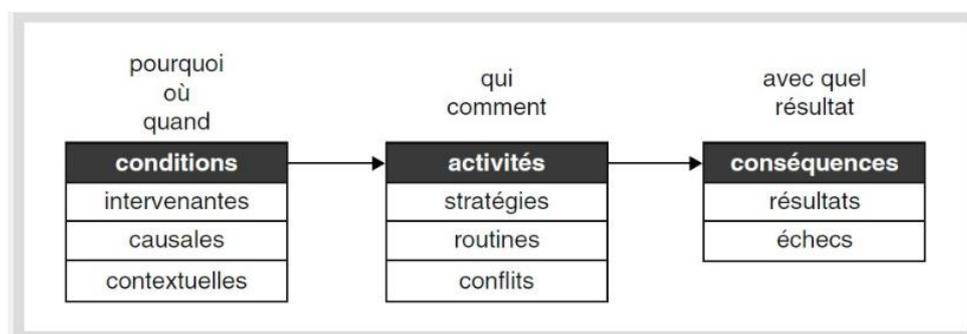
Barney Glaser (1978) a formulé 18 familles conceptuelles qui synthétisent les différentes façons d'articuler des concepts. Cependant, cette liste n'est pas exhaustive, car d'autres familles ont été ajoutées depuis (Charmaz, 2014). Lejeune (2023) considère que cela ne devrait pas être considéré comme un simple répertoire à exploiter, mais plutôt comme une source d'inspiration visant à cultiver la sensibilité théorique de l'analyste. Anselm Strauss (1987) à son tour, a formulé une série de questions qui incitent l'analyste à se poser des interrogations sur les acteurs, leurs actions, leurs destinataires, les modalités, les moments, les motivations et les résultats. Ce paradigme de codage proposé par Anselm Strauss (1990, 1998) connu sous le nom des six "W", qui inclut des interrogations visant à approfondir une catégorie : le pourquoi, le qui, le comment, le où, le quoi et le quand (when, where, why, who, how and with what consequences) nous a facilité l'articulation des propriétés.

Ces questions, connues sous le nom des "6 w" en anglais, font écho à la première famille conceptuelle de Barney Glaser qui aborde les causes, les conditions, les contextes, les contingences, les covariations et les conséquences (les "6 c"). Bien que les propositions de Barney Glaser et d'Anselm Strauss se chevauchent partiellement, elles adoptent des stratégies pédagogiques différentes, comme le souligne Lejeune (2023).

Les familles conceptuelles de Barney Glaser encouragent la créativité de l'analyste en lui offrant une certaine liberté et en témoignant d'une confiance en son inventivité, même si cela peut parfois l'intimider. En revanche, les questions d'Anselm Strauss guident l'analyste de manière plus directe, en explicitant une série de procédures qui visent à rassurer quant à l'ampleur de l'entreprise, même si cela peut limiter l'analyse et risquer de perdre de vue l'objectif de conceptualisation.

Pour notre étude, nous avons choisi de suivre le paradigme d'Anselm Strauss (voir figure ci-dessous). Les questions proposées dans ce cadre nous ont aidés à comprendre les interactions entre les catégories et leurs propriétés. Ainsi, pour passer de l'articulation des propriétés à la conceptualisation des catégories, nous avons adopté le mode d'articulation spécifique du codage axial. Ce mode nous a permis de saisir comment les propriétés s'influencent mutuellement et de regrouper les catégories hétérogènes en les mettant en relation. Le paradigme de codage d'Anselm Strauss a joué un rôle essentiel dans notre démarche.

**Figure 31: Paradigme de codage d'Anselm Strauss**



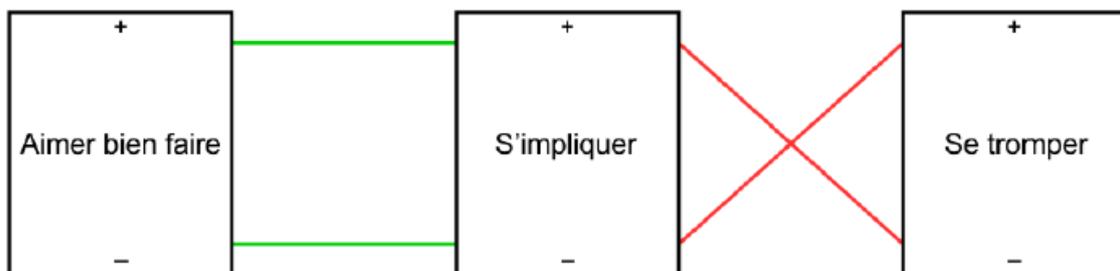
Source : LeJeune (2014)

En recherche qualitative, une variété de représentations graphiques telles que les tableaux, les graphiques, les diagrammes, les réseaux, les cartes et les schémas sont utilisées (LeJeune, 2023). Ces représentations graphiques apportent de multiples contributions dans la recherche qualitative. Selon Matthew Miles et Michael Huberman (2003), elles jouent un rôle essentiel dans l'analyse de matériau empirique. Ian Dey (1993) souligne qu'elles aident les analystes à

discerner l'élément essentiel de ce qui est secondaire. De plus, selon Juliet Corbin (Corbin & Strauss, 2008), elles facilitent la communication des résultats à la communauté scientifique.

Le travail d'articulation du codage axial implique l'association, la liaison et l'articulation de deux codes tout en identifiant le sens de cette variation conjointe. Les diagrammes, en tant que représentations graphiques, peuvent jouer un rôle important dans cette démarche. De plus, ils incitent à une réflexion systématique sur les relations conceptuelles et à l'intégration des analyses, comme le souligne Strauss (1987). Grâce à la plateforme Cassandre développée par Lejeune, il est possible de créer un type de diagramme composé de deux bâtonnets (voir figure ci-dessous). Ce type de diagramme permet de représenter, sur une même visualisation, deux dimensions qui peuvent varier soit dans le même sens, soit dans des sens opposés. Il offre la possibilité d'articuler ces deux dimensions et de représenter l'orientation de cette articulation. Ainsi, il dépasse la simple démonstration de l'existence d'une relation en permettant de visualiser la direction de ce lien.

**Figure 32: Assembler des diagrammes en train ou en chapelet (d'après Lejeune, 2019)**



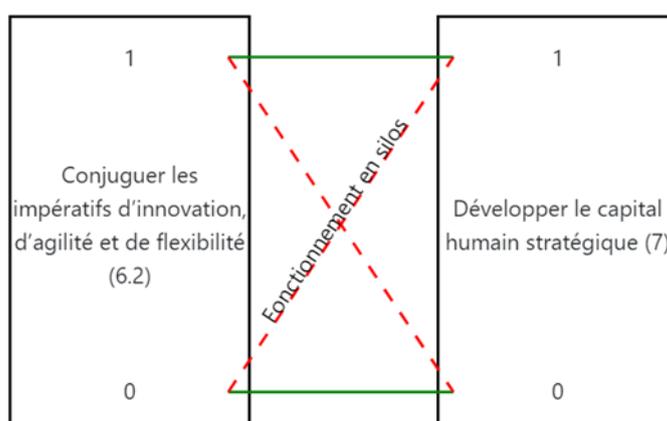
Source : LeJeune, 2023

En assemblant les diagrammes, l'analyste construit progressivement des séquences ou des "trains" de dimensions (voir figure ci-dessus). Cette combinaison des diagrammes et la simplification des relations permettent de créer progressivement une représentation schématique intégrative, qui est le résultat du codage sélectif. Ces diagrammes présentés apportent une aide précieuse au processus de conceptualisation, qui se situe entre les premières analyses du matériau et leur intégration réfléchie (LeJeune, 2023).

En plus de ses avantages analytiques en termes d'articulation et d'intégration, le diagramme offre également des contributions heuristiques. La représentation d'une articulation entre les deux dimensions à l'aide d'un diagramme suscite ainsi des questionnements sur les situations qui pourraient inverser cette articulation. Le diagramme ne se contente donc pas seulement de

faire progresser l'analyse, il aide également à soulever des questions qui orienteront les investigations ultérieures sur le terrain. Lorsqu'une relation est présente dans le matériau, la représentation de celle-ci sur un diagramme amène à se questionner sur l'existence et la pertinence des cas négatifs. Au cours de nos deux études, plusieurs cas négatifs ont été identifiés, et ils ont joué un rôle crucial dans la compréhension du modèle émergent. Par exemple, un cas négatif similaire a été identifié à la fois lors de la première phase de l'étude exploratoire en interrogeant les experts en prospective, ainsi que lors de la deuxième phase lors des entretiens avec les dirigeants.

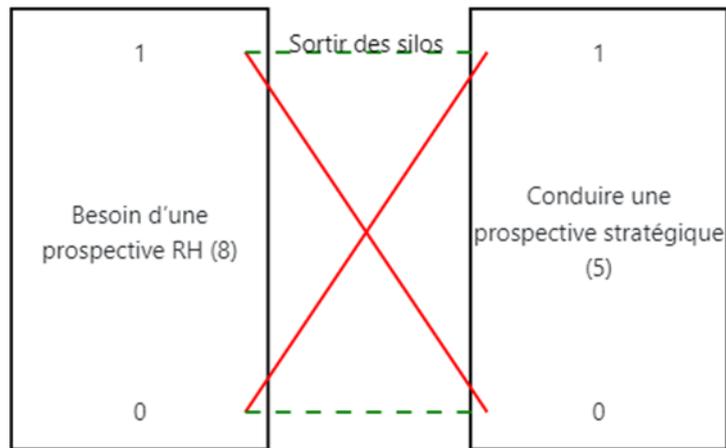
**Figure 33: Cas négatif issus de la deuxième phase de l'étude exploratoire**



**Figure 34: Questionnement du chercheur sur le cas négatif**

Le même cas négatif a été identifié lors de la phase exploratoire 1 avec les experts. Le lien entre la création d'un écosystème innovant et transformant (6) et le développement stratégique du capital humain (7) passe par la conjugaison des impératifs d'agilité et de flexibilité (6.2). Cependant, le fonctionnement en silos actuel empêche les entreprises de former des équipes agiles et flexibles, inversant ainsi la relation. En effet, la combinaison des impératifs d'innovation et d'agilité renforce le développement stratégique du capital humain de demain (+ +). Dans quelle mesure le fait de moins conjuguer ces impératifs entraîne-t-il une réduction du développement du capital humain ? (- -). Le fonctionnement en silos et bureaucratique entrave la mise en place des équipes agiles et limite ainsi l'effet positif de cette relation.

**Figure 35: Cas négatif issu de l'étude auprès les experts**

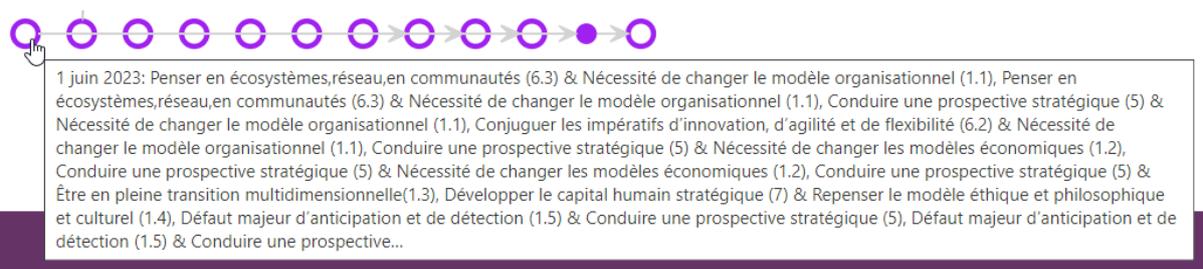


**Figure 36: Interprétation de l'analyste du cas négatif**

Ce fonctionnement en silos conditionne également la réussite de la démarche de prospective en capital humain. Actuellement dans les entreprises, selon les experts, il existe un désalignement entre la prospective RH et la prospective stratégique, et cela est dû au mode de fonctionnement en silos. Plus on conduit une démarche de prospective stratégique, moins les ressources humaines ressentent le besoin d'une prospective RH (+ -), en raison d'un héritage culturel et d'un héritage des ressources humaines. Toutefois, en sortant des silos et en fluidifiant la communication entre les départements, plus on conduit une démarche de prospective stratégique, plus les RH s'impliquent dans une démarche de prospective RH (+ +).

Chacune de ces relations représente une question théorique pour l'analyste, l'incitant à interroger son matériau et à approfondir sa compréhension du phénomène étudié (Faulx & Danse, 2017). En encourageant l'analyste à se poser systématiquement des questions sur la pertinence d'une inversion de l'articulation dans certaines situations spécifiques, le diagramme contribue également à améliorer la manière dont nous posons des questions aux personnes que nous rencontrons. Cela constitue un apport "dialogique" important, selon LeJeune (2023). En plus de ses vertus analytiques, heuristiques et dialogiques, le diagramme nous a également été utile pour formuler des conclusions et des résultats intermédiaires. Toutes les articulations identifiées dans notre travail doctoral sont enregistrées sur la plateforme, ce qui nous permet de les revisiter ultérieurement pour maintenir l'ancrage et assurer un suivi précis des données.

**Figure 37: Regroupement de plusieurs articulations issues du codage axial**



### Codage sélectif :

Les opérations de codage sélectif ont permis de se concentrer sur la catégorie centrale, également appelée "catégorie clé" ou "core category". Cette étape est également connue sous le nom de "focused coding" selon Charmaz (1983, 2006). Il est important de noter que la catégorie centrale qui émerge des données peut ne pas être la plus intéressante en termes de contributions théoriques. Parfois, elle peut déjà englober un domaine de recherche très développé, où le chercheur estime qu'il ne peut apporter de contribution majeure (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2011). Dans nos études, les catégories centrales reflètent les préoccupations principales des participants sur le terrain. Elles se sont développées progressivement au fil des premiers entretiens et constituent un point de convergence pour toutes les articulations. Les chapitres suivants seront dédiés à chaque étude et fourniront des détails sur les étapes précises permettant de dégager la catégorie centrale de notre recherche. En utilisant les conseils et les questions théoriques du manuel d'analyse qualitative de Lejeune (2014), nous avons réussi à établir des liens entre les propriétés identifiées et les catégories, en accordant une attention particulière aux catégories en tant que concepts. Les catégories conceptuelles ont été sélectionnées car elles reflètent de manière optimale les expériences vécues.

**Figure 38: La catégorie comme boîte ou comme concept**

| Rubrique (boîte) | Catégorie (concept) |
|------------------|---------------------|
| Décrire          | Analyser            |
| Classer          | Conceptualiser      |
| Appartenance     | Caractérisation     |
| Compter          | Qualifier le vécu   |
| Thème            | Propriété           |
| Ce dont on parle | Ce qu'on exprime    |

Source : LeJeune, 2014

En utilisant la plateforme *Cassandra*, nous avons pu intégrer les conceptualisations issues du codage ouvert et du codage axial dans la schématisation du codage sélectif. En combinant les diagrammes et en simplifiant les relations, nous sommes en mesure de construire progressivement une représentation schématique intégrative du modèle théorique émergent. Les éléments qui constituent ce modèle, doivent assurer sa cohérence et sa concision. À ce stade de codage, le processus devient de plus en plus théorique, mais il reste étroitement lié aux données brutes. Cela signifie que la « montée » théorisant maintient toujours un lien d'évidence avec les données brutes (Guillemette, 2006). La préservation de ce lien est un critère essentiel pour garantir la qualité de l'analyse. Il se concrétise par la considération de ce qui émerge des données, ainsi que par une validation continue des analyses à travers une confrontation avec les données empiriques déjà collectées ou à collecter lors de nouveaux épisodes de collecte.

#### ***4.3. La spécificité de la plateforme de Cassandra***

*Cassandra* est un logiciel libre d'analyse de textes qui s'appuie sur la plateforme collaborative *Hypertopic*. Il résulte de la convergence entre l'analyse qualitative dans les sciences humaines et le Web socio-sémantique dans le domaine informatique. Cet outil accompagne le chercheur dans la construction semi-automatique du cadre d'analyse. Développé par LeJeune (2009), le logiciel *Cassandra* fait partie de la plateforme *Hypertopic* dédiée à l'analyse collaborative de données qualitatives. Cette collaboration internationale entre chercheurs en sciences humaines et en informatique permet de faciliter l'interprétation d'un matériau empirique textuel. Le logiciel se rapproche des outils d'annotation et de codage tels que *NVivo* ou *Weft-QDA* et aide à construire des interprétations pertinentes.

Le choix de consacrer l'intégralité de la thèse doctorale à l'utilisation de la plateforme *Cassandra* est justifié par plusieurs raisons. Tout d'abord, cette plateforme propose le modèle EAI (Étiqueter, Articuler, Intégrer), qui correspond à la célèbre trilogie du codage ouvert, du codage axial et du codage sélectif promue par la théorisation ancrée.

*Cassandra* se distingue par sa logique d'annotation semi-automatique qui repose sur l'identification, par l'analyste, d'expressions-clés (LeJeune, 2009). Dans le matériau étudié, il est fréquent de trouver différentes formulations pour désigner le même phénomène. Afin de regrouper ces différentes expressions, le chercheur peut les associer à une même "étiquette". Cette étiquette permet de désigner le phénomène en question et constitue la définition intentionnelle d'un « registre ». Les marqueurs associés à cette étiquette représentent alors la

définition extensionnelle du registre. Au sein de la plateforme informatique, les registres sont utilisés pour représenter les catégories d'analyse définies par le chercheur. Grâce à cette fonctionnalité, nous avons pu regrouper sous une même étiquette différents passages provenant de différents entretiens, ce qui nous a facilité la comparaison constante entre les informateurs et l'évolution des propriétés (voir la figure ci-dessous)

**Figure 39: Étiquette d'ancrage regroupant des passages provenant de plusieurs entretiens**

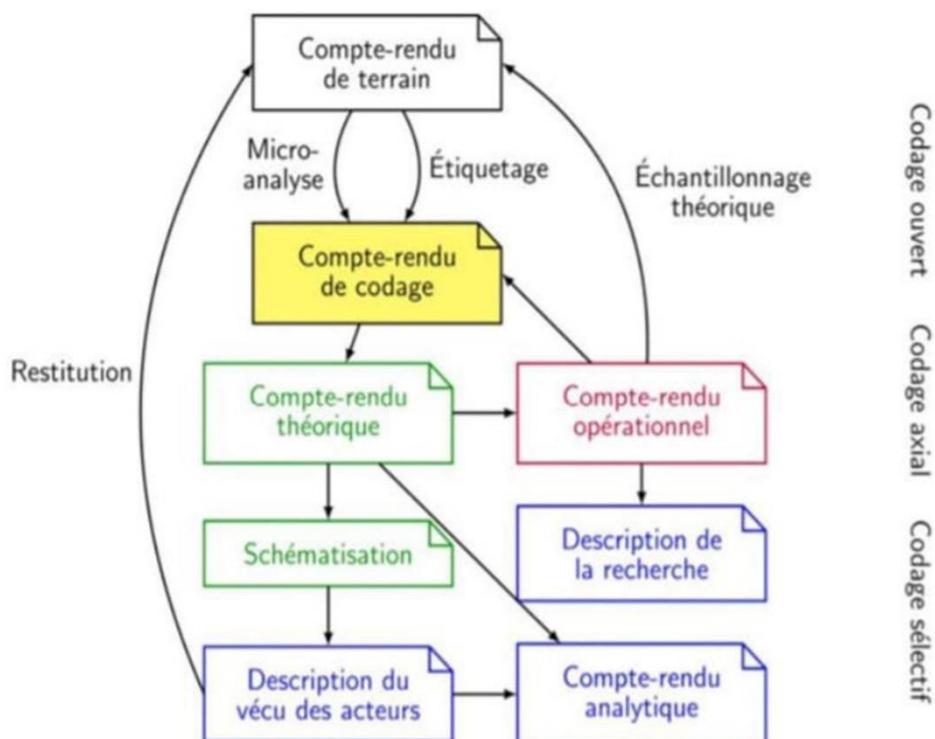
The screenshot shows a software interface with two main panels. On the left, under the heading 'Ancrages', there is a list of five entries, each with a speech bubble icon and a dropdown arrow. The entries are:
 

- Directeur du pôle régional de communication de Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux, locaux du Groupe LaPoste 52 rue Georges Bonnac, 20 novembre 2018
- Directeur exécutif de la nouvelle aquitaine, Bordeaux, locaux du Groupe LaPoste 52 rue Georges Bonnac, 6 février 2020
- Ex Directeur de la prospective stratégique RH, DRH du groupe, par téléphone, le 13 février 2020
- Responsable innovation, BRANCHE SERVICES-COURRIER-COLIS BU NOUVEAUX SERVICES Service National de l'Adresse, 1 RUE FRANCOIS VIDAL, lundi 16 décembre à 14h
- Responsable prospective, Paris au 62 rue Desmoulins Issy les Moulineaux., Mercredi 15 janvier 2020

 On the right, there is a large text block with a yellow arrow icon and the title 'Obstacle d'acceptation'. The text contains several paragraphs discussing the challenges of transformation and acceptance in a professional context.

Dans notre projet de doctorat, l'utilisation de cet outil nous a permis d'adopter une démarche abductive. Selon Lejeune (2009), cet outil s'avère être un précieux auxiliaire dans l'analyse qualitative de textes, en particulier dans le contexte d'une approche émergente, inductive (ou plus précisément, abductive). Les diagrammes utilisés pour le codage axial; tels que proposés par cet outil, partagent le même objectif pédagogique qu'Anselm Strauss: fournir une explication détaillée des opérations impliquées dans l'articulation des données. La rédaction des mémos est l'un des éléments distinctifs de la méthode de la théorisation ancrée, selon Hood (2007), et respecter ce principe est essentiel. Elle offre aux chercheurs une opportunité d'explorer en profondeur les données et de faciliter l'analyse approfondie (Birks et al., 2008). Selon Charmaz (2014), la rédaction des mémos en recherche qualitative crée un espace interactif où le chercheur peut engager une conversation avec les données, explorer ses idées et intuitions, et approfondir son analyse.

Figure 40: Ancrage des différents types de comptes rendus



Source : Lejeune 2014

Dans son travail, Girard (2021) partage son expérience de théorisation lors de son doctorat en sciences de gestion et souligne que la rédaction des mémos est comparable à la création d'épisodes dans son « roman méthodologique ». En recherche qualitative, différentes métaphores sont utilisées pour décrire le rôle du mémo. Birks et al. (2008) le comparent à une chronique du voyage du chercheur, mettant en relief son caractère évolutif et documentant les découvertes tout au long du processus. Clarke (2005) le décrit en tant qu'un capital intellectuel en banque, mettant en évidence sa valeur dans l'accumulation des connaissances et des idées. De son côté, Chun Tie et al. (2019) le décrivent comme un entrepôt d'idées, soulignant son rôle central dans la préservation et l'organisation des réflexions et des insights générés par l'analyste. Cassandre propose plusieurs types de comptes rendus qui catégorisent les mémos en fonction de leurs objectifs, en accord avec les recommandations des auteurs de la méthode de théorisation ancrée. Parmi ces types de comptes rendus, on retrouve le compte rendu de terrain, le compte rendu de codage, le compte rendu théorique et le compte rendu opérationnel, comme le montre la figure ci-dessus.

Les mémos de codage jouent un rôle essentiel en précisant les dimensions et les propriétés des différents types de codes, tout en explicitant les liens entre eux (Charmaz et al., 2018). Les mémos théoriques, pour leur part, facilitent la comparaison entre les données empiriques et la littérature scientifique (Lejeune, 2014). Les mémos opérationnels quant à eux, jouent un rôle important dans la préservation des traces écrites de la démarche d'analyse, attestant ainsi de sa rigueur (Bansal & Corley, 2011; Guillemette & Lapointe, 2012). Ils peuvent également servir de guide pour les étapes futures et les prochaines collectes (Lejeune, 2014), tout en étant capables d'inclure plusieurs idées et de répondre à plusieurs objectifs simultanément (Charmaz, 2014). Dans notre recherche, nous avons rédigé des centaines de mémos de différents types, qui ont été inclus dans notre analyse.

Ces mémos nous ont permis de conceptualiser nos résultats et de rédiger des conclusions convaincantes, en suivant les conseils de Lejeune (2014). Grâce à ces mémos, nous avons pu éviter les pièges des quantifications implicites, de l'irenisme et de la tentation illustrative (mentionnés dans son Manuel), en veillant à ce que nos conclusions soient à la fois rigoureuses sur le plan méthodologique et substantiellement solides.

Le journal de bord a joué un rôle essentiel dans notre démarche de recherche, en nous aidant à respecter les préconisations méthodologiques de la méthode de la théorie ancrée. Son utilisation nous a permis de consigner de manière méticuleuse chaque étape de notre recherche, en enregistrant nos réflexions, nos décisions et nos découvertes tout au long du processus. Cette approche nous a permis de maintenir une transparence totale, une cohérence rigoureuse et une traçabilité complète de notre travail. En nous appuyant sur le journal de bord, nous avons pu présenter avec précision notre démarche, nos choix méthodologiques et l'évolution de nos réflexions. Cette pratique a renforcé la rigueur de notre approche et a abouti à la réalisation d'une analyse qualitative solide et valide.

#### ***4.4. La comparaison constante***

La théorisation vise à retrouver les particularités du terrain à travers une adéquation empirique, c'est-à-dire que la théorisation permet de saisir l'essence la plus substantielle des données empiriques. Selon Glaser & Strauss (1967, cette adéquation est atteinte, entre autres, grâce à la constante comparaison entre la théorisation en cours de construction et la réalité empirique, comme le souligne Paillé (1996, p. 185). Contrairement à la pratique conventionnelle, l'analyse par théorisation ancrée ne commence pas seulement après la collecte des données, mais

simultanément à celle-ci (Méliani, 2013). Il s'agit d'une analyse itérative où la conceptualisation de l'objet d'étude se fait progressivement, par le biais d'approximations successives, selon Paillé (1996, p. 185). Les catégories sont continuellement influencées par l'avancement de la collecte de données et peuvent évoluer autant que nécessaire.

Une observation clé dans l'utilisation de la méthode de théorisation ancrée est que plus le chercheur respecte les critères scientifiques de cette approche, tels que l'établissement de graphiques pour représenter les liens et les comparaisons constantes, plus il nécessite une créativité personnelle (une sensibilité théorique) pour organiser et restructurer les données de manière cohérente sur le plan théorique (Garreau et Bandeira de Mello, 2010). Cette approche favorise ainsi une perspective propice à l'innovation, comme cela a été notre cas. Les comparaisons constantes et l'identification des relations similaires et comparables ont joué un rôle clé dans la construction d'un modèle théorique solide et ancré dans les faits, étant l'un des principes fondamentaux de la méthode de théorisation ancrée.

En accord avec les principes de la méthodologie de la théorisation enracinée, notre processus de théorisation s'est développé en utilisant l'échantillonnage théorique et la comparaison constante. Dans notre travail, cette comparaison constante s'est concrétisée par la construction de tables des propriétés ainsi que par l'identification de cas comparables, similaires et négatifs. Ces approches nous ont permis de mieux comprendre les relations entre les données, de développer des catégories conceptuelles et de faire progresser notre processus de théorisation enracinée. La logique de comparaison constante, qui repose sur la recherche de contrastes et de similitudes, a été utilisée pour identifier les propriétés des catégories.

Dans notre étude exploratoire basée sur 29 entretiens, nous avons constamment identifié des cas comparables et des relations similaires, confirmées par plusieurs informateurs. Nous avons également utilisé des profils pour effectuer des comparaisons. Nous avons établi un tableau des propriétés afin d'identifier les caractéristiques attestées par plusieurs informateurs et d'en tirer des conclusions pertinentes pour notre modèle théorique. Cette vue d'ensemble nous a aidé à analyser et interpréter les résultats de manière comparative, en identifiant les situations, les liens et les schémas qui émergent à travers différentes propriétés et informateurs impliqués. Tout au long de notre recherche, nous avons donc rapproché les entretiens pour établir des comparaisons, en nous basant sur cette conceptualisation. Parallèlement, nous avons progressivement réalisé la deuxième phase d'entretiens, une étude comparative impliquant des dirigeants et des spécialistes du terrain, afin de comparer les discours d'experts en prospective

avec ceux des dirigeants d'entreprise et d'obtenir des données concrètes du terrain. L'objectif était de saturer les catégories émergentes et de continuer à effectuer des comparaisons pour conceptualiser les résultats. Les participants ont répondu aux mêmes questions, mais nous avons également ajouté de nouvelles interrogations en fonction du matériau empirique qui a émergé. À la fin de l'étude, nous avons rédigé une conclusion comparative en intégrant les perspectives des experts en prospective et les observations issues des discours des dirigeants, des responsables RH et des divers spécialistes, présentant ainsi le modèle émergent final de notre étude.

Dans le cas de La Poste, la comparaison constante s'est concrétisée par la construction de tables de propriétés pour chaque catégorie émergente. Nous avons créé sept tables de propriétés (voir p. 603, 624, 645, 680, 717, 742, 782) qui nous ont facilité l'identification et la comparaison des situations en fonction des profils des dirigeants, ainsi que l'articulation des propriétés. Ces tables ont été essentielles pour approfondir notre analyse en permettant la comparaison des différentes situations. En croisant les propriétés, nous avons pu identifier des similitudes et des divergences entre les différents profils interrogés et les différentes branches de l'entreprise postale. Une découverte significative découlant de cette comparaison constante est la suivante : les modalités d'acquisition et d'emploi du capital humain diffèrent entre la branche numérique et la direction des ressources humaines.

Dans la direction des ressources humaines, l'approche se concentre principalement sur la mobilité et le développement interne des employés, limitant ainsi le recrutement externe. En revanche, dans la branche numérique, une vision plus stratégique et globale du capital humain est adoptée. Elle met l'accent à la fois sur la détection des ressources rares en interne et en externe, ainsi que sur la mise en valeur des savoir-faire cachés.

#### ***4.5. La saturation théorique***

Dans la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), la détermination de la fin de la collecte et de l'analyse des données repose sur des critères distincts. Plutôt que de se baser sur la saturation des données (lorsque la collecte de données ne révèle plus d'informations nouvelles), l'objectif est d'atteindre la saturation théorique des catégories. Cela signifie que les catégories sont entièrement développées et que la collecte de données apporte peu ou aucune information nouvelle, à l'exception de nouvelles variations qui peuvent toujours être découvertes (Corbin & Strauss, 2008). Ainsi, la saturation théorique signifie que la recherche,

comprenant la collecte, l'analyse et la théorisation, se poursuit jusqu'à ce que la compréhension du phénomène étudié soit suffisamment approfondie pour permettre une évaluation de sa complétude et prendre la décision de mettre fin à l'étude. Cependant, Guillemette et Luckerhoff, 2009 soulignent que même avec une compréhension riche, il est toujours possible d'obtenir une compréhension plus approfondie, ce qui implique qu'il est toujours possible de continuer à collecter et analyser des données. Le principe de la saturation théorique est utilisé comme critère « pratique » pour mettre fin à la recherche et produire un rapport, tout en reconnaissant que ce rapport demeure provisoire.

En effet, l'une des principales difficultés rencontrées par Caty et Hébert (2019) lors de leur expérience avec la méthodologie de la théorisation enracinée dans le cadre de leur projet de doctorat est déterminer quand cesser le recrutement et arrêter la collecte de données. Étant donné l'absence d'estimation statistique pour déterminer la taille optimale de l'échantillon dans la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), le chercheur doit se baser sur la notion de saturation des données. Pour résoudre ce défi, les deux auteurs ont utilisé deux approches : l'échantillonnage théorique avec des cas extrêmes et la prise de recul.

Ces solutions leur ont permis de déterminer quand terminer la collecte des données de manière plus éclairée et confidente. Selon Bowen (2008), la gestion du processus de saturation peut être problématique pour le chercheur pendant les phases de collecte et d'analyse des données de la méthode par théorisation ancrée. Il est souvent difficile de déterminer si les codes sont saturés avant d'avoir analysé complètement les données et terminé l'étude, comme l'ont également souligné Bruce (2007) et Goulding (2001).

Dans le cadre de notre parcours de doctorat, nous avons entrepris une démarche visant à mieux comprendre et maîtriser le concept de saturation théorique. Pour ce faire, nous avons procédé à une collecte exhaustive de toutes les informations disponibles sur ce sujet au cours de notre première année en tant que doctorants, que nous avons ensuite consignées dans un fichier Excel. Cette approche méthodique nous a permis de rassembler toutes les sources, définitions et explications relatives à la saturation théorique en un seul endroit, facilitant ainsi notre référence et notre compréhension approfondie du sujet. Cette collecte exhaustive d'informations sur le concept de saturation théorique s'est avérée essentielle pour plusieurs raisons fondamentales.

Tout d'abord, dans le cadre de notre collecte de données, en rassemblant toutes les informations disponibles sur la saturation théorique, nous avons acquis une compréhension profonde de ce

concept. Cette approche nous a permis de juger si nous avons atteint la saturation théorique à partir des entretiens que nous avons réalisés. En analysant méticuleusement les données recueillies, nous avons pu déterminer si de nouvelles informations ou idées significatives continuaient à émerger des entretiens supplémentaires. Lorsque nous avons constaté que les entretiens ultérieurs ne contribuaient plus de manière substantielle à notre compréhension du phénomène, nous avons conclu que nous avons atteint la saturation théorique. Cette étape cruciale nous a permis de garantir que nous disposions d'un ensemble complet et riche de données, renforçant ainsi la validité et la solidité de notre recherche.

Deuxièmement, cette collecte exhaustive nous a aidés à établir des bases solides pour notre recherche doctorale. Nous pouvons ainsi nous appuyer sur les travaux antérieurs pour développer une méthodologie pertinente et définir clairement notre cadre théorique. De plus, la compilation de toutes ces sources dans un fichier Excel nous a également facilité notre référence future, nous permettant de consulter aisément les informations pertinentes tout au long de notre recherche doctorale. Cette approche méthodologique renforce notre capacité à saisir pleinement le concept de saturation théorique, tout en optimisant notre efficacité et notre rigueur dans la recherche.

Dans notre étude exploratoire, l'échantillonnage théorique et la comparaison constante des cas identifiés et des articulations ancrées dans les faits nous ont aidés à affirmer l'atteinte de la "saturation théorique". Une fois que les catégories ont été dégagées lors de la première phase de l'étude, nous avons utilisé un échantillonnage théorique représentatif et diversifié lors de la deuxième phase, en sélectionnant des échantillons en fonction de l'émergence des résultats. Cette approche nous a permis de consolider notre compréhension et d'obtenir une saturation théorique satisfaisante pour notre étude exploratoire.

Dans notre étude, nous avons procédé à la comparaison des cas extrêmes ainsi que des cas négatifs issus des praticiens de la prospective, des spécialistes du capital humain et des dirigeants de l'entreprise. Cette approche nous a permis d'analyser la mise en œuvre de la PS sous différents aspects. De plus, nous avons exploré les difficultés rencontrées par les dirigeants sur le terrain lors de la mise en œuvre de la PS, afin d'identifier les problématiques opérationnelles et les raisons sous-jacentes à ces difficultés. Ces informations ont émergé lors de la première phase de notre étude.

Notre approche globale nous permet d'explorer le phénomène étudié sous tous ses angles, afin de mieux comprendre l'ensemble du processus de mise en œuvre de la prospective. De plus, afin de compléter chaque catégorie, des centaines de citations ont été ajoutées. En raison du volume important de ces citations, elles ont été regroupées dans des tableaux distincts. Ces citations fournissent des exemples concrets et détaillés qui soutiennent et enrichissent les différentes catégories. Toutefois, malgré l'ajout de ces citations, les données se répètent et convergent, démontrant une cohérence entre elles. Cette convergence et corroboration des données suggèrent que les catégories identifiées ont été suffisamment développées et qu'elles couvrent les principales dimensions du phénomène étudié. Les nouvelles articulations émergentes sont similaires à celles attestées par les experts, ce qui renforce la solidité et la complétude des catégories existantes. Cette convergence entre les nouvelles articulations et l'expertise existante apporte une validation supplémentaire à nos résultats et renforce la confiance dans la robustesse de nos catégories de recherche.

Dans le cas de La Poste, notre échantillonnage théorique a joué un rôle essentiel pour atteindre la saturation des données. Dès le premier contact avec le terrain, une préoccupation centrale a émergé de tous les entretiens : la nécessité de se transformer dans un contexte d'incertitude afin d'assurer la pérennité du modèle de La Poste. Cette transformation a été perçue et conceptualisée de manière divergente par les dirigeants en fonction de leur branche et de leur fonction. Certains dirigeants ont lié cette transformation à la capacité d'innovation, ce qui a orienté notre collecte de données vers un responsable de l'innovation. D'autres l'ont associée à la capacité de travailler sur le long terme, ce qui nous a conduit à interroger plusieurs responsables de prospective appartenant à différentes branches, dont un rattaché au siège. Cette approche nous a permis de mettre en évidence les types de prospective appliqués au niveau du groupe et au niveau des branches.

De plus, l'identification des cas comparables, unanimement reconnus par les dirigeants, nous a aidés à mieux comprendre la catégorie étudiée, renforçant ainsi notre affirmation de saturation et de compréhension du phénomène. Nous avons minutieusement examiné chaque propriété afin d'évaluer sa pertinence, et nous avons constaté qu'aucune nouvelle entrée ne peut être ajoutée. Les dirigeants interrogés nous ont fourni toutes les informations pertinentes et nécessaires concernant la transformation de La Poste et ses enjeux stratégiques. Les données recueillies se répètent, ce qui nous a conduit à regrouper de nombreuses citations dans un tableau distinct afin d'éviter les redondances. Nous avons également étudié les propriétés

émergentes et leur interdépendance, ce qui nous a permis de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la transformation de l'entreprise.

À présent, il n'est plus nécessaire d'ajouter de nouveaux éléments à cette catégorie, car elle est désormais complète. Nous avons également identifié et interprété chaque articulation en nous appuyant sur les discours des dirigeants, et nous les avons consignées dans des comptes rendus. Au total, nous avons recensé 140 articulations, dont la majorité représente des cas comparables. Cela signifie que la situation a été rapportée de manière similaire par plusieurs informateurs.

Dans notre cas, nous avons adopté l'approche de « saturation par catégorie » préconisée par les auteurs de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons poursuivi l'analyse et les entretiens jusqu'à ce que notre compréhension du phénomène soit suffisamment riche et cohérente, sans nous engager dans une recherche infinie de saturation absolue. Cette approche nous permet d'évaluer si le phénomène correspondant à chaque catégorie est solidement documenté, de sorte que l'analyse ou de nouvelles entrevues ne remettent pas en question cette catégorie. Cette analogie peut être comparée à l'ajout de sel dans une solution déjà saturée, où cela n'aurait aucun effet sur la salinité (Paillé, 1994).

#### ***4.6. Validité et fiabilité des critères de recherche***

Les critères de validité et de fiabilité de la recherche sont fondés sur la véracité des faits démontrée tout au long du développement et de l'interprétation de la recherche. Les instruments d'analyse utilisés dans cette étude de recherche visent à répondre aux exigences du concept étudié en termes de validité de construction, de validité interne et externe, et de fiabilité de la recherche.

##### *4.6.1. La validité du construit*

La validité du construit fait référence à la cohérence entre les questions de recherche et les résultats obtenus, ainsi qu'à la transparence dans la description du processus de recherche. Pour démontrer la fiabilité, la recherche et l'analyse de cas spécifiques, la triangulation et la saturation peuvent être utilisées (Comeau, 1994). La diversification des sources de preuves permet d'enrichir les données, de les remettre en question, de les contrôler et de les vérifier.

#### 4.6.2. *La validité interne et externe*

Les questions de validité interne et externe doivent être prises en compte dès la conception de la recherche et être suivies tout au long de l'étude. L'étude de cas détaillée met l'accent sur les propriétés communes qui influencent la question. La validité interne est définie comme soutenant la pertinence et la cohérence interne des résultats de l'étude de recherche (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 1999). La réplication ultérieure des résultats dans d'autres cas renforce la confiance dans la validité de la théorie (Wirtz, 1999). La représentativité du nombre et de la sélection des cas, qui doivent présenter des caractéristiques communes tout en présentant des contextes spécifiques, conduit à cette généralisation.

Selon Meijer, Verloop et Beijaard (2002), les principaux critères de validité interne sont la triangulation des données, la présence prolongée du chercheur sur le terrain, la saturation des données et la validation des interprétations par les répondants. Ainsi, le chercheur va "inférer" qu'un événement particulier est le résultat d'événements antérieurs sur la base d'entretiens et d'analyses documentaires (Ayerbe et Missonier, 2007). La validité interne fait référence à la validation des explications proposées par les participants à la recherche. Ce critère permet d'interrompre la collecte de données après validation finale (Wacheux, 1996).

Ainsi, la validité interne d'une étude qualitative suppose, d'une part, des résultats « corrects », « authentiques » et « plausibles » par rapport aux domaines d'étude, et, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente (Ayerbe et Missonier, 2007). La validité interne a été atteinte après plusieurs retours des interviewés concernés, car les discours ont été confirmés par ces derniers. Les propositions finales ont été élaborées selon une approche synchronique qui consiste à comparer différentes perspectives sur plusieurs sites concernant le même phénomène (Hlady-Rispal, 2002).

Cet aspect fait référence à la validité scientifique, qui permet la généralisation des résultats observés et l'établissement de lois pour le phénomène observé. Les approches quantitatives sont généralement considérées comme ayant une validité externe plus grande par rapport aux approches qualitatives en raison des limites de ces dernières en termes de généralisation. Les données qualitatives conviennent mieux à la compréhension des significations et à la découverte des processus, tandis que les méthodes quantitatives sont utiles pour déterminer la signification relative de ces processus dans une population plus large (Comeau, 1994).

Dans le cadre d'une enquête empirique, il était essentiel de comparer les nouvelles connaissances générées avec la littérature existante. Eisenhardt (1989) souligne qu'il est nécessaire d'enraciner les constructions explicatives dans les données et de les relier correctement à la littérature afin de renforcer leur crédibilité et leur validité externe. Les études de cas multiples nécessitent entre trois et dix cas pour consolider ou réfuter une théorie, en fonction des objectifs du chercheur. Le renforcement de la validité externe est indissociable de la logique de réplification (Yin, 1994). Fournir un compte rendu complet des cas à plusieurs niveaux théoriques est donc crucial pour atteindre la validité externe dans la recherche (David, 2004a et b).

Eisenhardt (1989) illustre cette logique par celle de la méthode de réplification. Elle affirme que : les cas confirment les relations émergentes et renforcent la confiance lorsqu'ils valident de telles relations. Les cas qui réfutent les relations offrent souvent l'occasion de raffiner et d'étendre une théorie. "Des techniques telles que l'examen des cas "inter-cas" et l'examen des cas « intra-cas », une approche préconisée par Yin (1994) pour assurer la validité externe. Cette étude ne vise pas les généralisations statistiques, mais plutôt les généralisations théoriques contextualisées. Par conséquent, il est important de noter que seuls les résultats obtenus à partir d'un échantillon représentatif peuvent être généralisés à la population plus large, comme mentionné précédemment. La logique de réplification est une méthode pour accroître la confiance dans l'acceptabilité de la grille théorique en question (Wirtz, 1999). En d'autres termes, la revue de littérature aide à identifier des recherches empiriques supplémentaires qui peuvent être utilisées pour la triangulation des données.

#### *4.6.3. La fiabilité de la recherche*

En recherche qualitative, la fiabilité est estimée en comparant les résultats générés par différents interviewés d'une part, et le codage des données brutes d'autre part. L'évaluation de la fiabilité de la recherche consiste ainsi à établir et vérifier que différentes opérations de recherche peuvent être reproduites avec le même résultat par différents chercheurs (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Cette technique implique la construction d'une structure arborescente de catégories, propriétés et idées clés, qui permet au chercheur non seulement de conserver l'essence de chaque donnée en la décontextualisant, mais aussi de l'imputer dans cette structure arborescente de manière très précise.

#### ***4.7. La présentation des résultats***

L'analyse empirique repose sur une compréhension approfondie du traitement et de l'interprétation des données qualitatives. Cette compréhension se traduit par une approche itérative qui organise un va-et-vient entre les informations recueillies et l'analyse des résultats (Andréani et Conchon, 2005). Le terrain donne un sens à la littérature dans le contexte de l'étude, et la littérature enrichit la présence sur le terrain grâce à l'interprétation qu'elle fournit et aux questions qu'elle soulève, jusqu'à ce qu'un cadre conceptuel homogène et cohérent soit construit pour être interprété et, enfin, les propositions de recherche sont formulées.

Pour étayer les résultats empiriques, la présentation de phrases extraites des discours des interviewés, prises textuellement, est représentative de l'ensemble des réponses aux questions de recherche. À cet égard, l'utilisation de la citation textuelle permet au lecteur d'accéder aux données brutes en lui fournissant des éléments pour construire sa propre compréhension des cas.

Les sciences de gestion cherchent à créer des connaissances opérationnelles que les praticiens peuvent utiliser, plutôt que simplement tester des théories. Pour ce faire, il est nécessaire de relier les thèmes de la revue de littérature pour créer des représentations conceptuelles, ce qui implique une interprétation des données recueillies par le chercheur.

De plus, si les résultats obtenus corroborent d'autres publications existantes, cela contribue indéniablement à renforcer la crédibilité du chercheur et sa confiance dans l'estimation et l'interprétation des résultats empiriques. Ainsi, la théorie sert de cadre de lecture de l'organisation à mesure que les données sont collectées, puis a posteriori, lorsque la représentation empirique du phénomène est reconstruite. Trois niveaux théoriques posent les bases de l'interprétation de nos résultats empiriques : la première repose sur une théorie intermédiaire, c'est-à-dire une théorie de premier niveau, qui n'est a priori valable que dans le contexte des observations sur lesquelles elle est basée. En d'autres termes, il existe un premier niveau d'explication (David, 1999).

Lorsqu'une autre théorie « décontextualise » les théories générales, on atteint le deuxième niveau de généralité. Ce niveau, selon David (1999), découle d'une théorie générale qui peut résulter de l'induction. Le troisième niveau renvoie à une théorie de soutien qui apporte des éléments pour l'opérationnalisation ou la non-opérationnalisation des théories générales. Cette étude, basée sur une approche qualitative, s'inscrit dans un paradigme interprétatif et favorise

une méthode abductive. La boucle récursive abduction / déduction / induction est, dès lors, intégrée dans le processus méthodologique du présent travail de recherche.

## CHAPITRE 4 : ETUDE EXPLORATOIRE

Notre étude exploratoire s'est basée sur 29 entretiens semi-directifs impliquant une palette diversifiée de spécialistes provenant de divers horizons professionnels, incluant des experts en prospective, des dirigeants d'entreprises et des responsables des ressources humaines. Cette variété de contextes s'avère essentielle pour appréhender et étudier la démarche prospective, qui se caractérise par une multitude d'angles de vue et d'analyses, englobant divers aspects et dimensions. L'inclusion de cette diversité de profils se révèle primordiale pour englober une variété d'approches et de perspectives sur la démarche prospective en France, où la connaissance demeure encore limitée.

Nous avons opté pour la réalisation de deux études exploratoires comparatives, conçues non pas comme des phases distinctes, mais comme des processus parallèles et progressifs. Cette approche nous a permis, d'une part, de diversifier les participants afin d'explorer le sujet sous différentes perspectives pluridisciplinaires et approches multidimensionnelles, contribuant ainsi à enrichir notre appréhension globale du phénomène étudié. D'autre part, nous avons cherché à confronter les réalités observées sur le terrain, d'une part, entre les experts en prospective et leurs expériences concrètes, et d'autre part, entre les consultants, les dirigeants et les responsables d'entreprises qui font face quotidiennement à ces enjeux.

Le présent chapitre a donc pour objectif de présenter en détail les résultats de cette étude au travers de ses deux phases. La première section sera dédiée à la présentation de la phase initiale, tandis que la seconde section se penchera sur le processus de saturation des données.

## **Section 1 : Première phase de l'étude : analyse des entretiens avec les experts de prospective**

Au cours de cette section, nous présentons les résultats préliminaires de notre étude issus de treize entretiens avec les experts en prospective. Notre préoccupation de départ est de savoir : comment une démarche de prospective en matière de capital humain est-elle mise en œuvre au sein des entreprises françaises?

Dans cette première section essentielle du chapitre, nous entamons notre exploration par une analyse détaillée des entretiens menés avec des experts en prospective, s'appuyant sur la méthode de la théorie ancrée. Nous décrivons les étapes cruciales de notre démarche analytique (1.1), commençant par le codage ouvert (1.1.1), suivi par le codage axial (1.1.2), et concluant avec le codage sélectif, où nous distillons une catégorie centrale émergente (1.1.3). Pour clôturer cette section, 1.2 mettra en lumière le retour des experts sur les résultats obtenus, une étape cruciale pour valider notre compréhension et affiner notre perspective sur l'avenir stratégique des organisations dans un monde en constante évolution. Ensuite, dans la sous-section 1.3, nous procéderons à une synthèse complète de l'étude dans sa première phase, rassemblant les principaux enseignements et conclusions tirés de notre analyse approfondie et des retours d'experts.

Nous aborderons ensuite, **dans le cadre du tome 2, section 1.1 à la page 2**, une analyse approfondie et la présentation des résultats de l'étude, en mettant en lumière l'importance cruciale de la prospective dans une ère de transition vers de nouveaux paradigmes. Cette section se penchera sur la manière dont les organisations peuvent anticiper et se préparer pour l'avenir au moyen d'une démarche prospective structurée, en identifiant et en analysant des catégories clés

### ***1.1. Présentation de la démarche ancrée et des étapes impliquées***

La nature exploratoire de cette étude justifie le recours à la méthode par la théorisation ancrée. Celle-ci privilégie en effet l'expérience des informateurs, qui témoignent de leur propre vécu. A cet effet, treize entretiens ont été menés auprès d'experts reconnus en prospective. Nous avons procédé à « un échantillonnage théorique » consistant à choisir les informateurs en fonction de leur capacité à faciliter l'émergence d'une proposition théorique. Cela signifie que l'échantillonnage est progressif, les personnes interviewées sont choisies au fur et à mesure de

l'avancement dans notre compréhension du phénomène étudié, mais aussi en fonction de l'adéquation aux données empiriques qui ont émergé.

Toujours dans la logique de l'échantillonnage théorique, les résultats de notre analyse des données déterminent par la suite la sélection des prochains entretiens. Nous avons choisi d'interroger des experts qui ont exercé des missions de prospective dans des champs et domaines variés, et à différents niveaux au sein des entreprises. La durée moyenne des entretiens est de 45 minutes, le plus long ayant duré 1h 37 minutes. Les fréquences de citation de chacune des propriétés ont été comptées de façon à évaluer leur importance relative chez les informateurs (voir le tableau ci-dessous). Plus de 1000 comptes rendus combinés ont été rédigés pour cette première phase de l'étude exploratoire. Chaque compte rendu est lié à un compte rendu existant afin d'explicitier ses fondements et son interprétation. De cette manière, l'ancrage et la validation de l'approche qualitative sont assurés.

**Tableau 21: Fréquences de citation de chacune des propriétés de l'étude**

| Propriétés/ Aspects   | Pourcentage de citation | Nombre de citations |
|---|-------------------------|---------------------|
| Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)          | 1.3%                    | 4                   |
| Nécessité de changer les modèles économiques (1.2)            | 2%                      | 6                   |
| Etre dans une période de transition multidimensionnelle (1.3) | 3.2%                    | 9                   |
| Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel (1.4) | 1.1%                    | 3                   |
| Défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5)            | 2.8%                    | 8                   |
| Se préparer et partir du futur (2.1)                          | 2.8%                    | 8                   |
| Elaborer des scénarios (2.2)                                  | 3.5%                    | 10                  |
| Evaluer les possibles et les impossibles (2.3)                | 1.3%                    | 4                   |
| Anticiper (2.4)   | 3.5%                    | 10                  |
| Détecter les évolutions et les signaux faibles (3.1)          | 3.9%                    | 11                  |
| Réduire les risques de vulnérabilité (3.2)                    | 0.7%                    | 3                   |
| Partir du signal faible (3.3)                                 | 1.7%                    | 5                   |
| Intégrer l'ensemble des acteurs (4.1)                         | 3.2%                    | 9                   |
| Fonctionner par intelligence collective (4.2)                 | 1.7%                    | 5                   |
| Convoquer la plus grande diversité (4.3)                      | 1.7%                    | 5                   |
| Explorer et fabriquer la stratégie (5.1)                      | 4.2%                    | 12                  |
| Enclencher une décision et une action (5.2)                   | 2.5%                    | 7                   |
| Absence d'impact stratégique (5.3)                            | 2.5%                    | 7                   |
| Manque de diffusion (5.4)                                     | 0.7%                    | 2                   |
| Besoin du soutien de la direction (5.5)                       | 0.7%                    | 2                   |
| Besoin de ressources (5.6)                                    | 0.3%                    | 1                   |

|  |             |            |
|--|-------------|------------|
| Problèmes de crédibilité (5.7)   | 1.3%        | 4          |
| Faible de maturité des entreprises (5.8)                                     | 0.7%        | 2          |
| Manque d'opérationnalité des méthodes (5.9)                                  | 3.2%        | 9          |
| Etre dans le déni de la réalité (5.10)                                       | 1.3%        | 4          |
| Obstacle humain et intellectuel (5.11)                                       | 2.8%        | 8          |
| Etre dans une vision court-termiste et passive (5.12)                        | 2.5%        | 7          |
| Impuissance par rapport au futur (5.13)                                      | 1.1%        | 3          |
| Comprendre et analyser l'écosystème (6.1)                                    | 3.2%        | 9          |
| Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité (6.2)                     | 2.5%        | 7          |
| Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés (6.3)                     | 2.8%        | 8          |
| Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences (7.1) | 2%          | 6          |
| Transformer la vision du capital humain (7.2)                                | 3.2%        | 9          |
| Une notion multifacette aux multiples définitions (7.3)                      | 5.1%        | 15         |
| Aller vers des approches ouvertes (7.4)                                      | 1.3%        | 4          |
| Manque de coordination et de collaboration (7.5)                             | 2.8%        | 8          |
| Fonctionnement en silos (7.6)  | 2%          | 6          |
| Problématiques générationnelles (7.7)  | 1%          | 3          |
| Retravailler les modes de management (7.8)                                   | 1.7%        | 5          |
| Aller au-delà de la GPEC (8.1)   | 3.9%        | 11         |
| Identifier les métiers et les compétences (8.2)                              | 4.2%        | 12         |
| Répondre à la stratégie future (8.3)   | 2%          | 6          |
| Manque de crédibilité et de légitimité (8.4)                                 | 2%          | 6          |
| Repenser les programmes éducatifs (8.5)                                      | 2%          | 6          |
| Phénomène d'accélération (8.6)   | 1.3%        | 4          |
| Besoin de s'intéresser plus à l'homme (8.7)                                  | 1.1%        | 3          |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> | <b>290</b> |

### 1.1.1. Codage ouvert

La première étape de cette étude s'est manifestée par la réalisation d'une micro-analyse ligne par ligne basée sur les premiers éléments empiriques collectés le 25 janvier 2018, au début de notre recherche. Cette dernière consiste en un examen approfondi des premiers extraits issu de l'entretien avec l'expert en prospective A. Chaque ligne est annotée, ce qui a abouti à 162 annotations lors de l'analyse du premier entretien. Certains passages, indiqués en gras, ont été analysés mot par mot pour une compréhension plus approfondie (voir la figure ci-dessous).

**Tableau 22: Exemple de micro-analyse d'un extrait provenant du premier entretien**

|   |   |                           |
|---|---|---------------------------|
| 1 | Chercheur :   |                           |
| 2 | Quelle place occupe les questions de prospective pour les entreprises d'aujourd'hui ? |                           |
| 3 | Informateur :   |                           |
| 3 | C'est très varié, les grandes entreprises font toutes de la prospective aujourd'hui   | Grande Entreprise (GE)    |
| 4 | maintenant ça se passe à des endroits parfois un peu différent                        | Champ d'application varié |
| 5 | Soit se passe au niveau de la direction de la stratégie                               | Niveau : Direction        |
| 6 | et donc ça concerne essentiellement des réflexions stratégiques                       | Réflexions stratégiques   |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 7  | c'est plutôt rattacher au patron  | Qui ? Acteur : dirigeant  |
| 8  | dans une cellule qui est directement rattachée au patron  | Cellule de prospective  |
| 9  | et qui a pour objectif de faire de l'analyse prospective pour livrer des notes, des rapports et des études        | Le comment !  |
| 10 | Et qui vont éclairer les décisions  | Eclairer les décisions  |
| 11 | après on trouve la prospective dans les grandes entreprises industrielles mais les grandes entreprises en général | PME, TPE. Non précisé à explorer/ dépend des secteurs ? de la taille ?<br>GE. Oui |
| 12 | en effet au niveau de RH depuis une dizaine année   | Discipline Récente  |
| 13 | c'est vraiment la fonction Rh qui s'est intéressée à la prospective   | Prospective RH  |
| 14 | qui en a fait un multi pouvoir par rapport à leur place dans les comités de direction bien souvent,               | S'imposer au sein des comités de direction  |
| 15 | de cette capacité à préparer l'avenir   | Préparer l'avenir   |
| 16 | et donc forcément orienter sur les métiers et sur les compétences   | Prospective RH  |
| 17 | la prospective peut s'appliquer à tous les sujets   | Domaine d'application varié   |
| 18 | puisque c'est un moyen,   | Prospective=moyen   |
| 19 | c'est une manière de voir,  | Prospective= manière de voir  |
| 20 | c'est une manière de prendre des décisions,   | Prospective= manière de prendre des décisions                                     |
| 21 | c'est une manière d'établir une stratégie ou une politique  | Prospective= manière d'établir une stratégie/politique                            |
| 22 | en rendant explicite une dimension particulière du temps qui est la dimension de l'avenir                         | Dimension de l'avenir   |
|    | ...   |   |
| 23 | la prospective c'est simple, c'est une anticipation au service de la décision                                     | Anticiper pour agir   |
| 24 | au service de l'action  | Passage de la réflexion à l'action  |
| 25 | qui est destinée à éclairer la décision et l'action a la lumière du futur possible et du futur souhaitable.       | objectif  |
| 26 | C'est ça la définition officielle on veut dire entre Guillemet de la « prospective »                              | référence principale et légitime ?  |
|    | ...   |   |
| 27 | mais qui n'est pas fait pour voir l'avenir, pour deviner l'avenir, pour prédire l'avenir                          | voir, deviner, prédire (futurologie !)  |
| 28 | qui est destinée à éclairer d'une décision présente et des actions présentes                                      | Action et décision présentes  |
| 29 | et donc à la lumière du futur possible et souhaitable   | Un seul futur souhaitable ?   |
| 30 | ça veut dire aussi qu'il faut explorer les futurs   | Exploration des futurs au pluriel   |
| 31 | avant de faire un choix d'un futur souhaitable il faut pouvoir l'explorer   | Exploration puis un seul choix : Confirmation                                     |
| 32 | explorer les possibilités   | Au pluriel  |
|    | ...   |   |
| 33 | le capital humain, il a beaucoup de définitions   | Variétés de définitions (consensus ?)   |
| 34 | Mais pour moi capital humain c'est tout ce qui repose sur la ressource humaine dans l'organisation,               | Capital humain vs ressources humaines   |
| 35 | le fait de considérer les êtres humains membres d'un collectif  | Dimension collective  |
| 36 | capital à valoriser entretenir faire évoluer  | Valoriser/Entretien/faire évoluer   |

Par la suite, tout au long de la recherche, nous avons effectué un étiquetage afin d'extraire les propriétés théoriques qui nous permettent de répondre à notre questionnement de recherche. Pour assurer un étiquetage de qualité, nous avons privilégié les étiquettes in vivo et celles qui portent sur l'expérience vécue par les répondants, en suivant les astuces fournies par Lejeune (2016) permettant de formuler des étiquettes de qualité. Dans certains cas, nous avons remplacé les noms par des étiquettes verbales, afin de générer un étiquetage dynamique et actif du phénomène étudié (Glaser, 1978 ; Charmaz 2006 ; Lejeune 2016, 2019). Durant l'analyse des treize entretiens de notre recherche exploratoire, nous avons élaboré une centaine d'étiquettes, dont certaines sont présentées dans les figures ci-dessus. Leur sélection est cruciale (Strauss, 1987) pour la poursuite de l'analyse.

Figure 41: Quelques étiquettes ancrées issues du codage ouvert des entretiens



**Figure 42: Quelques étiquettes ancrées issues du codage ouvert des entretiens**



### 1.1.2. Codage axial

C'est ensuite par le codage axial qu'ont été établies les relations entre les catégories et leurs sous-catégories suivant leurs dimensions et leurs propriétés (voir tableau ci-dessous). A l'instar des auteurs de la Grounded Theory (Glaser, Strauss, 1967 ; Strauss, 1987 ; Glaser, 1992 ; Beck, 1999 ; Corbin & Strauss, 2008), nous avons utilisé des catégories conceptuelles, qui dérivent des données et qui expliquent le phénomène étudié. Nous avons principalement recouru à des comparaisons internes, et au chaînage des questions directes et théoriques, pour l'élaboration des catégories et de leurs propriétés. En revue de l'ensemble des étiquettes créées, nous avons enchaîné ligne à ligne, une série de questions proposées dans le manuel d'analyse qualitative (Lejeune, 2016) afin d'identifier les propriétés pertinentes aux catégories de notre étude. Les tableaux ci-dessous illustrent les catégories émergentes du terrain avec leurs propriétés. Huit catégories ont émergé sans être prédéfinies dans le guide d'entretien, à savoir : « Besoin de se transformer », « Imaginer les chemins du futur », « Explorer l'environnement externe »,

« Adopter une démarche participative », « Conduire une PS », « créer un écosystème transformant et innovant », « développer le capital humain stratégique de demain » et « Besoin d'une prospective RH ». Pour articuler les propriétés, nous nous sommes référés au paradigme de codage proposé par Anselm Strauss (1990, 1998) connu sous l'appellation des six « W », proposant une série d'interrogations qui permettent l'approfondissement d'une catégorie : le pourquoi, le qui, le comment, le où, le quoi et le quand (pour « when, where, why, who, how and with what consequences). Ces questions aident ainsi à identifier la façon dont les catégories et leurs propriétés interfèrent entre elles. Ainsi, pour passer de l'articulation des propriétés à la conceptualisation des catégories, nous avons adopté le mode d'articulation spécifique au codage axial. Ce mode nous permet d'identifier la manière dont les propriétés s'influencent mutuellement et de regrouper les catégories hétérogènes en les mettant en relation. C'est précisément ce que le paradigme de codage d'Anselm Strauss a accompli.

**Tableau 23: Codage Axial des catégories clés émergentes de l'étude**

| <b>Catégorie centrale</b>                               | <b>Catégories Clés</b>                        | <b>Propriétés/aspects</b>  |
|---|---|--|
|   | <b>Besoin de se transformer (1)</b>           | Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)<br>Nécessité de changer les modèles économiques (1.2)<br>Etre dans une période de transition multidimensionnelle (1.3)<br>Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel (1.4)<br>Défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5)   |
| <b>Créer un écosystème transformant et innovant (6)</b> | <b>Imaginer les chemins du futur (2)</b>      | Se préparer et partir du futur (2.1)<br>Elaborer des scénarios (2.2)<br>Evaluer les possibles et les impossibles (2.3)<br>Anticiper (2.4)  |
|   | <b>Explorer l'environnement externe (3)</b>   | Détecter les évolutions et les signaux faibles (3.1)<br>Réduire les risques de vulnérabilité (3.2)<br>Partir du signal faible (3.3)  |
|   | <b>Adopter une démarche participative (4)</b> | Intégrer l'ensemble des acteurs (4.1)<br>Fonctionner par intelligence collective (4.2)<br>Convoquer la plus grande diversité (4.3)   |
|   | <b>Conduire une PS (5)</b>                    | Explorer et fabriquer la stratégie (5.1)<br>Enclencher une décision et une action (5.2)<br>Absence d'impact stratégique (5.3)<br>Manque de diffusion (5.4)<br>Besoin du soutien de la direction (5.5)<br>Besoin de ressources (5.6)<br>Problèmes de crédibilité (5.7)<br>Faible de maturité des entreprises (5.8)<br>Manque d'opérationnalité des méthodes (5.9)<br>Etre dans le déni de la réalité (5.10)<br>Obstacle humain et intellectuel (5.11)<br>Etre dans une vision court-termiste et passive (5.12)<br>Impuissance par rapport au futur (5.13) |

**Tableau 24: Codage axial des catégories déterminantes de la catégorie centrale « Créer un écosystème transformant et innovant »**

| Catégories déterminantes                                      | Propriétés/aspects  |
|---|---|
| <b>Développer le capital humain stratégique de demain (7)</b> | Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences (7.1)<br>Transformer la vision du capital humain (7.2)<br>Une notion multifacette aux multiples définitions (7.3)<br>Aller vers des approches ouvertes (7.4)<br>Manque de coordination et de collaboration (7.5)<br>Fonctionnement en silos (7.6)<br>Problématiques générationnelles (7.7)<br>Retravailler les modes de management (7.8) |
| <b>Besoin d'une prospective RH (8)</b>                        | Aller au-delà de la GPEC (8.1)<br>Identifier les métiers et les compétences (8.2)<br>Répondre à la stratégie future (8.3)<br>Manque de crédibilité et de légitimité (8.4)<br>Repenser les programmes éducatifs (8.5)<br>Phénomène d'accélération (8.6)<br>Besoin de s'intéresser plus à l'homme (8.7)   |

Il est à souligner que pour cette étude, nous avons choisi de dresser un tableau afin de représenter l'ensemble des propriétés des éléments en fonction des informateurs attestés. Ce tableau est conçu de manière à indiquer si chaque informateur atteste ou non chaque propriété respective. Les cases du tableau seront colorées en gris si l'informateur atteste la propriété et en blanc si l'informateur ne l'atteste pas. Ainsi, nous pouvons facilement visualiser quelles propriétés sont attestées par quels informateurs.

Cette vue d'ensemble nous a aidé à analyser et à interpréter les résultats de manière comparative, en identifiant les situations, les articulations et les schémas qui émergent à travers les différentes propriétés et les informateurs impliqués. Les liens entre les propriétés seront examinés au fur et à mesure de notre progression dans le développement des catégories de l'étude. Les relations comparables ainsi que les cas négatifs seront présentés par la suite.

**Tableau 25: Tableau des propriétés en fonction des informateurs impliqués**

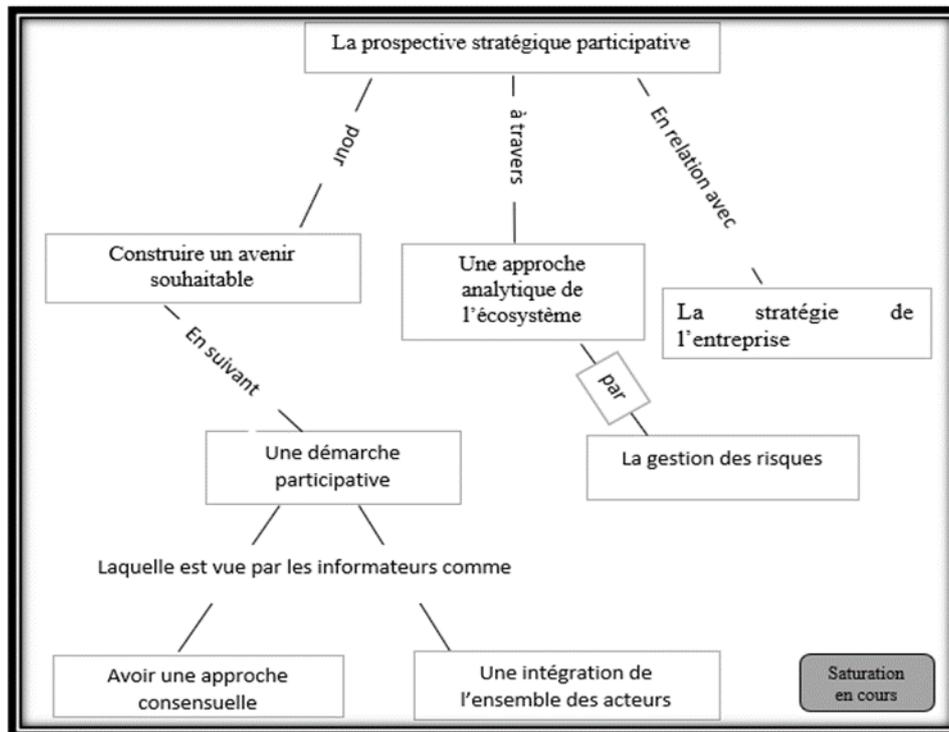
| <b>Experts<br/>Propriétés/ Aspects</b>                                       | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>L</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Nécessité de changer les modèles économiques (1.2)                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Etre dans une période de transition multidimensionnelle (1.3)                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel (1.4)                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5)                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Se préparer et partir du futur (2.1)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Elaborer des scénarios (2.2)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Evaluer les possibles et les impossibles (2.3)                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Anticiper (2.4)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Détecter les évolutions et les signaux faibles (3.1)                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Réduire les risques de vulnérabilité (3.2)                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Partir du signal faible (3.3)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Intégrer l'ensemble des acteurs (4.1)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Fonctionner par intelligence collective (4.2)                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Convoquer la plus grande diversité (4.3)                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Explorer et fabriquer la stratégie (5.1)                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Enclencher une décision et une action (5.2)                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Absence d'impact stratégique (5.3)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Manque de diffusion (5.4)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Besoin du soutien de la direction (5.5)                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Besoin de ressources (5.6)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Problèmes de crédibilité (5.7)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Faible de maturité des entreprises (5.8)                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Manque d'opérationnalité des méthodes (5.9)                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Etre dans le déni de la réalité (5.10)                                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Obstacle humain et intellectuel (5.11)                                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Etre dans une vision court-termiste et passive (5.12)                        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Impuissance par rapport au futur (5.13)                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Comprendre et analyser l'écosystème (6.1)                                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité (6.2)                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés (6.3)                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences (7.1) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Transformer la vision du capital humain (7.2)                                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Une notion multifacette aux multiples définitions (7.3)                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Aller vers des approches ouvertes (7.4)                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Manque de coordination et de collaboration (7.5)                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Fonctionnement en silos (7.6)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Problématiques générationnelles (7.7)  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Retravailler les modes de management (7.8)                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Aller au-delà de la GPEC (8.1)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Identifier les métiers et les compétences (8.2)                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Répondre à la stratégie future (8.3)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Manque de crédibilité et de légitimité (8.4)                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Repenser les programmes éducatifs (8.5)                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Phénomène d'accélération (8.6)   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Besoin de s'intéresser plus à l'homme (8.7)                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

### *1.1.3. Codage sélectif et l'émergence de la catégorie centrale de l'étude*

La théorie dans notre démarche s'est construite progressivement, à mesure que les articulations ont été identifiées et que les catégories se sont organisées. Au fil de notre étude, nous avons observé de manière progressive l'émergence des catégories clés et de la catégorie centrale. Etant dans une logique ancrée et progressive, les catégories émergentes à un stade précoce étaient considérées comme provisoires et non définitives. Elles ont été sujettes à des modifications ultérieures au fur et à mesure de notre progression dans la recherche. A titre d'exemple, la catégorie centrale qui a émergé à un stade précoce de notre recherche exploratoire, après l'analyse approfondie des cinq premiers entretiens, était « la PS participative » (voir figure ci-dessous).

Au cours de ces entretiens, la plupart des experts ont mis en évidence cette dimension spécifique de la prospective, qui allie à la fois une approche stratégique et une approche collective. Cette catégorie centrale a été initialement définie comme un regroupement provisoire de sous-catégories liées à la prospective. Cependant, au fur et à mesure de notre avancement dans la recherche, nous avons constaté une évolution de ces sous-catégories ainsi que de la catégorie centrale. Nous avons affiné et ajusté les différentes composantes des catégories en fonction des nouvelles informations recueillies, des analyses supplémentaires effectuées et des échanges avec d'autres experts du domaine. Cela démontre la nature dynamique et itérative de notre démarche. Nous avons adopté une attitude ouverte le plus possible aux changements et aux ajustements conceptuels au fil du temps.

Figure 43: Schématisation provisoire à un stade précoce de la mise en relation de la catégorie centrale « PS et participative »



Par exemple, lors de notre recherche, nous avons identifié un lien entre la prospective et la gestion des risques à un stade précoce (voir la figure ci-dessus). Selon nos résultats préliminaires, la démarche prospective s'inscrit dans une perspective de gestion des risques visant à réduire la vulnérabilité de l'organisation. Afin d'explorer davantage ce lien et approfondir notre compréhension de cette articulation spécifique, nous avons sollicité l'expertise de deux nouveaux experts en gestion des risques qui pratiquent également la prospective, à savoir les experts I et J. Avec l'expert I, qui utilise la méthode des signaux faibles dans sa pratique prospective, nous avons mené deux entretiens à des dates différentes, soit le 26 août 2020 et le 2 octobre 2020. Cela justifie la présence de douze colonnes, au lieu de treize, dans le tableau 25, lesquelles représentent les propriétés émergentes identifiées par les informateurs impliqués.

Ces entretiens avaient pour objectif d'approfondir certains aspects et d'obtenir des éclaircissements supplémentaires sur cette articulation particulière. Il convient de souligner que la littérature sur la théorie ancrée aborde l'utilisation de plusieurs entretiens avec la même personne comme un moyen de développer une théorie ancrée plus nuancée (Corbin et Strauss, 1998 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2006). À l'issue de ces nouveaux entretiens, l'évolution de notre recherche ancrée s'est manifestée par la mise en évidence d'un lien entre

les signaux faibles et la démarche prospective. Selon ces experts, la détection des signaux faibles à travers l'analyse des risques et des impacts doit être intégrée à la démarche prospective. Ils considèrent que les signaux faibles, provenant de la gestion des risques, constituent la matière première d'une démarche prospective efficace. Ainsi, le lien entre la prospective et les signaux faibles s'est révélé pertinent.

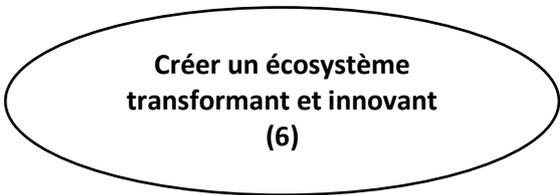
Cette nouvelle découverte nous a conduit à transformer la catégorie initiale « gérer les risques » en deux nouvelles caractéristiques : « partir du signal faible » et « détecter les évolutions et les signaux faibles ». Ces aspects ont été intégrés à la nouvelle catégorie émergente « explorer l'environnement externe ». Cette évolution de nos catégories de recherche reflète la compréhension approfondie de la relation entre la prospective et l'analyse des signaux faibles, et renforce notre démarche ancrée dans l'exploration de ces concepts.

Au cours de notre recherche, nous avons effectué un examen approfondi de chaque nouvelle articulation identifiée, ce qui a été au cœur de notre travail. La manière dont nous avons conceptualisé ces articulations a évolué au fur et à mesure de notre progression dans la recherche. Les articulations présentes dans les données nous ont poussés à en chercher d'autres et à recueillir de nouveaux éléments empiriques. Notre collecte de données s'est affinée en nous intéressant aux situations spécifiques et aux configurations attestées. Notre échantillonnage théorique s'est matérialisé par la collecte de nouveaux éléments empiriques, qui ont guidé notre terrain de recherche. Ce processus s'est déroulé en passant de la catégorisation à l'articulation, en utilisant le codage ouvert et le codage axial. La saturation dans notre étude correspond à l'épuisement de toutes les articulations identifiées.

Dans le but de compléter notre compréhension, nous avons également effectué des retours sur le terrain. Parfois, plusieurs combinaisons ont été explorées lors d'un même entretien avec plusieurs experts, afin d'approfondir davantage nos connaissances et de recueillir des perspectives variées. En approfondissant notre analyse, nous avons progressivement affiné ces catégories en les enrichissant avec de nouvelles données et en les confrontant à d'autres sources d'information. Les catégories ont évolué au fur et à mesure que nous avons découvert des relations, des connexions et des schémas significatifs entre les différents éléments. Nous avons également adopté une approche itérative, en revisitant nos catégories à plusieurs reprises pour les affiner davantage. Nous avons examiné les exemples concrets, les illustrations et les cas spécifiques pour valider et ajuster nos catégories émergentes.

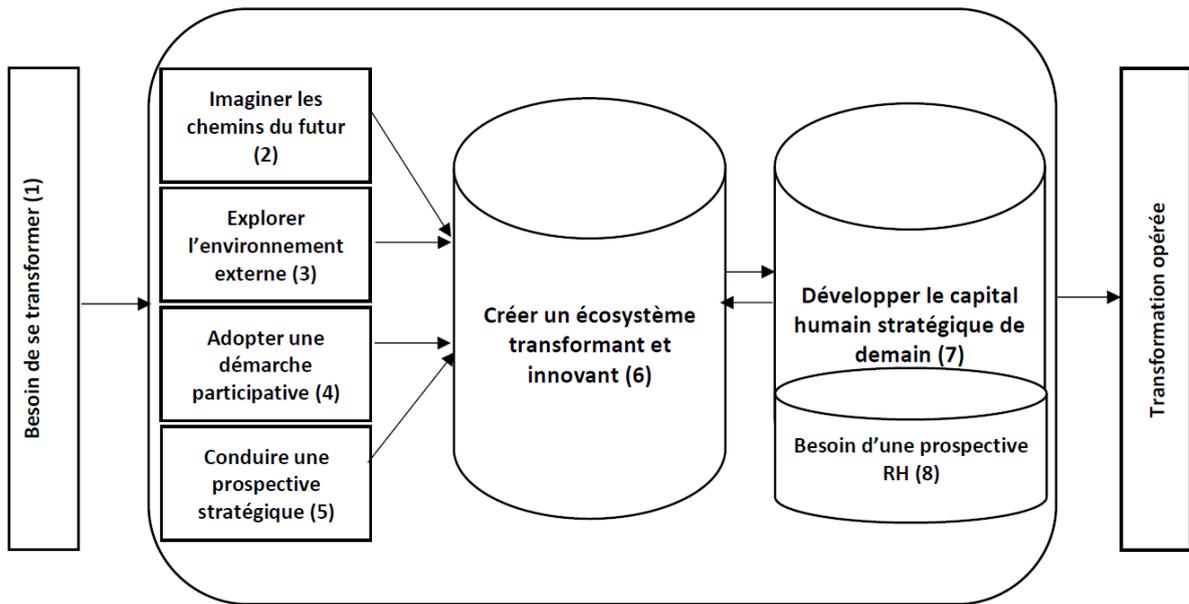
Grâce à cette approche progressive, nous avons pu développer une compréhension approfondie et nuancée du phénomène étudié. Chaque étape de notre analyse a contribué à affiner notre compréhension des catégories émergentes, nous rapprochant ainsi d'une représentation plus complète et précise de ces dernières. En traitant les nouvelles données issues des entretiens, nous avons pu établir des liens entre les différentes catégories, formant ainsi le phénomène central de notre étude. **La transition vers une approche basée sur l'écosystème s'est imposée comme une préoccupation centrale dans le domaine de la prospective en matière de capital humain.**

**Tableau 26: Catégorie centrale dégagée de l'étude**

| Catégorie Centrale   | Propriétés/aspects   |
|--|--|
|  <p style="text-align: center;"><b>Créer un écosystème transformant et innovant (6)</b></p> | <p>Comprendre et analyser l'écosystème (6.1)<br/>           Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité (6.2)<br/>           Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés (6.3)</p> |

**La création d'un écosystème transformant et innovant est à la fois le résultat d'une approche prospective appliquée au capital humain et une condition essentielle pour la transformation de la vision stratégique du capital humain.** Cette transformation nécessite une transition vers une logique d'écosystème, où il est nécessaire de « penser en écosystèmes, en réseau et en communautés », qui est une caractéristique fondamentale de la catégorie centrale. Ce développement stratégique du capital humain de demain est une urgence pour répondre au besoin de transformation. La théorie ancrée, centrée sur la conceptualisation, nous a permis d'établir des liens entre les catégories émergentes et de les représenter sous la forme d'un grand schéma global mettant en évidence les interrelations existantes entre elles. Ce schéma constitue le récit de notre étude (voir figure ci-dessous)

**Figure 44: Schématisation de la mise en relation de catégories finales**



La relation entre le « besoin de se transformer » (1) et les catégories respectives « imaginer les chemins du futur » (2), « explorer l’environnement externe » (3), « adopter une démarche participative » (4) et « conduire une PS » (5), fonctionne dans un sens. Cela signifie que cette interrelation est orientée, c’est-à-dire que la catégorie (1) est considérée comme l’origine et la cause de la mise en place d’une démarche prospective. Cela implique que les catégories mentionnées (2), (3), (4) et (5) sont des éléments clés qui motivent le besoin de changement et guident l’approche prospective. Ces dernières agissent de manière positive sur la création d’un écosystème transformant et innovant (6).

Cela signifie que cet écosystème est le résultat de la mise en place de la démarche prospective. Toutefois, deux catégories sont déterminantes et conditionnent la mise en place de cet écosystème, à savoir le développement du capital humain stratégique de demain (7) et le besoin d’une prospective en ressources humaines (8). Ces dernières jouent un rôle crucial dans la réalisation de l’écosystème transformant et innovant. Elles sont considérées comme des facteurs essentiels qui résultent de la mise en place progressive de la démarche prospective et, par conséquent, contribuent à la création de cet écosystème.

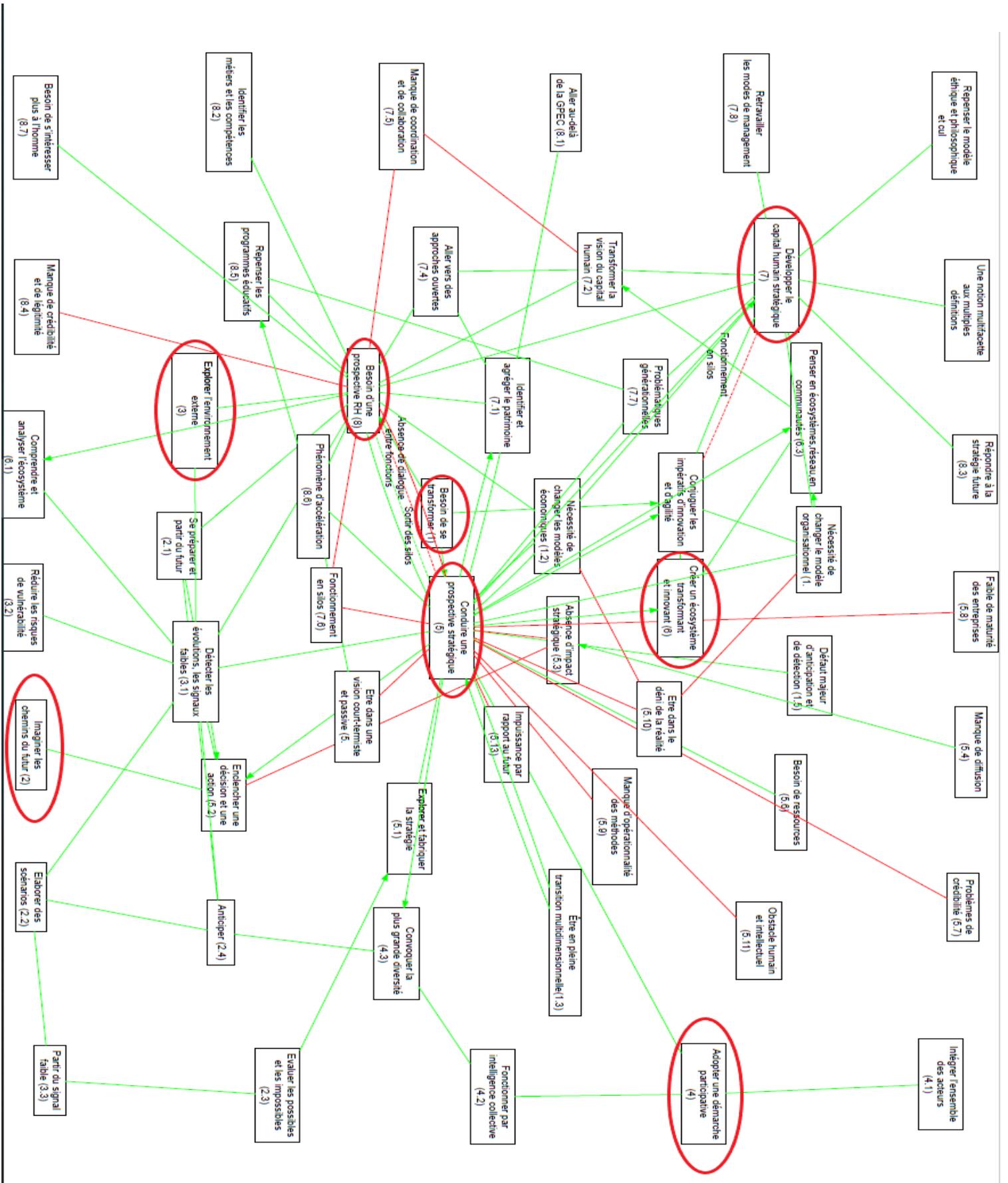
Ainsi avec l’assistance de la plateforme Cassandre (développée par Lejeune, professeur de l’université de Liège), nous avons intégré dans la schématisation du codage sélectif les conceptualisations résultantes du codage ouvert et du codage axial (voir figure ci-dessous). En effet, la scientificité de toute analyse qualitative demeure dans sa capacité à retracer et expliciter

toutes les étapes de son cheminement (Lejeune, 2016). Les fonctionnalités interactives de la nouvelle version de Cassandra, permettent de documenter dans un journal de bord les étapes du processus de recherche. Chaque compte rendu est adossé à un compte rendu existant afin d'explicitier son fondement et son interprétation. C'est ainsi que l'ancrage et la validation de la démarche qualitative sont assurés.

La schématisation présentée ci-dessous illustre la démarche prospective en matière du capital humain telle qu'elle émerge du terrain. Elle présente une diversité d'articulations entre les catégories et les propriétés de notre étude. Certaines avec une ligne continue de couleur vert, varient dans le même sens, d'autres avec une ligne rouge, maintiennent une relation contraire ou inverse. La schématisation met également en évidence les cas négatifs, représentés par une ligne en pointillé. Un cas négatif suscite des interrogations quant à la pertinence de la relation inverse entre deux articulations, c'est-à-dire sur les conditions de cette relation. Ces cas nous ont permis d'élargir notre théorie et d'améliorer notre compréhension du phénomène.

Au total, 100 articulations ont été identifiées pour cette première phase de l'étude. Les cas comparables, contraires et négatifs seront détaillés au fur et à mesure de la présentation de nos résultats. Il est à souligner que nous n'avons pas intégré dans la schématisation le fait qu'une relation entre propriétés ou catégories implique plusieurs acteurs. Cela sera identifié dans l'avancement des résultats.

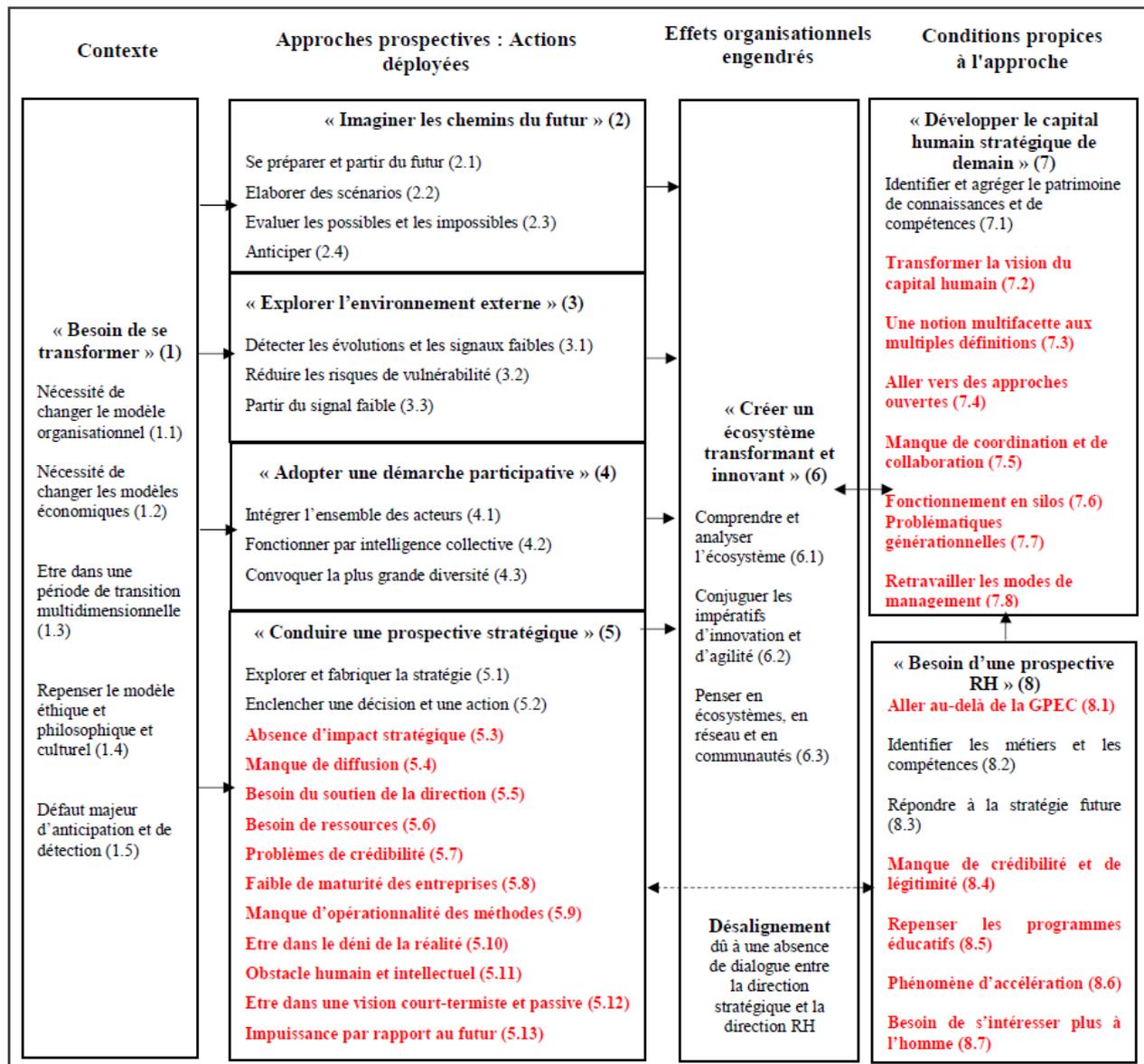
Figure 45: Schématisation intégrative de l'étude avec les experts



#### *1.1.4. Présentation du modèle émergent*

Le modèle émergent présenté ci-dessous représente la démarche de prospective en matière de capital humain telle qu'elle émerge du terrain. Ce qui est intéressant dans cette étude ancrée, c'est que nous avons observé des convergences dans les discours des experts. En effet, la plupart des propriétés émergentes sont attestées par plusieurs experts, ce qui renforce leur importance et leur pertinence. Cependant, nous avons également constaté des divergences dans les conceptions, ce qui constitue une richesse pour notre approche ancrée. Ces divergences nous permettent de comparer de manière constante le matériau empirique et d'explorer les différentes perspectives et nuances qui existent dans le domaine de la PS en matière de capital humain. Cela nous offre une vision plus complète et équilibrée du phénomène étudié. Les propriétés en rouge représentent les éléments demandés et les besoins exprimés de la part des experts, qui font défaut actuellement. Certaines propriétés en rouge reflètent les caractéristiques actuelles de la démarche de PS du capital humain et qui ont une influence négative sur sa mise en œuvre. Les fondements de ce modèle seront explicités en détail dans les parties qui suivent, avec l'élaboration et le développement de chaque catégorie.

**Figure 46: Modèle émergent de la démarche de « PS en matière de capital humain », ancré dans le discours des experts**



**Récit du modèle émergent :**

Selon les résultats, la période de transition multidimensionnelle (1.3) que vivent les entreprises actuelles se caractérise par l'émergence de nouveaux paradigmes, créant ainsi un fort besoin de se transformer (1). Ces nouveaux paradigmes incluent la nécessité de « changer le modèle organisationnel » (1.1), « changer les modèles économiques » (1.2), et de « repenser le modèle éthique, philosophique et culturel » (1.4). Cependant, un défaut majeur se fait ressentir au niveau de l'anticipation et de la détection des changements (1.5). La crise sanitaire sans précédent liée à la covid-19 a mis en évidence l'incapacité flagrante d'un grand nombre de dirigeants à prendre en compte le long terme et leur manque d'anticipation face à l'incertitude.

Pour faire face à ces défis, il est indispensable pour les entreprises de comprendre et de s'adapter aux nouveaux paradigmes émergents. Cela implique une remise en question profonde des modèles organisationnels, économiques et éthiques en place. Les dirigeants doivent développer une vision à long terme et adopter une approche de PS (5) afin de guider leur entreprise à travers cette période de transition.

Cela signifie être capables d'imaginer les chemins du futur (1), en anticipant les changements (1.4) pour se préparer et partir du futur (1.1), tout en évaluant les possibles et les impossibles (1.2) afin d'élaborer des scénarios prospectifs. En intégrant ces éléments dans leur démarche de PS, les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées, identifier les actions pertinentes (5.2) et explorer et fabriquer la stratégie future (5.1) de manière proactive à travers la période de transition multidimensionnelle. Cela implique de prendre en compte non seulement les dimensions technologiques, mais aussi les dimensions économiques, sociales, environnementales, démographiques et surtout culturelles afin de développer de manière PS et à long terme le capital humain de demain. Les résultats des études et des entretiens montrent que les entreprises actuelles ont souvent un biais préférentiel pour la technologie, au détriment de l'humain.

Cependant, la prospective en France fait face à plusieurs problèmes qui entravent son efficacité et son impact stratégique (5.3). Tout d'abord, il y a un manque de diffusion (5.4) des résultats et des méthodes de prospective, ce qui limite la compréhension et l'appropriation de cette approche par les parties impliquées. De plus, la prospective nécessite le soutien et l'engagement de la direction (5.5) des entreprises pour être véritablement intégrée dans les processus décisionnels. Un autre défi majeur est le besoin de ressources (5.6) afin de mener à bien des études et des travaux de prospective de qualité. La crédibilité (5.7) de la prospective peut également être remise en question en raison d'une structuration et d'une consolidation insuffisantes de l'approche. Les méthodes prospectives peuvent parfois être perçues comme peu opérationnelles (5.9), nécessitant une adaptation et une traduction pour être appliquées dans un contexte concret. Il est indispensable de développer des méthodologies solides et transparentes pour renforcer la confiance dans les résultats de la prospective. L'école française de prospective et ses méthodes ont été largement critiquées par les experts, en raison d'un manque de consensus quant à l'approche émergente sur le terrain.

Par ailleurs, la faible maturité des entreprises (5.8) en matière de prospective constitue un obstacle. La notion de prospective reste floue pour de nombreux dirigeants. Certaines

organisations ne sont pas adéquatement préparées à adopter une approche prospective et à intégrer les résultats dans leurs stratégies et leurs plans d'action. En France, la fonction de prospective est souvent reléguée à d'autres services au sein des entreprises. De plus, il peut y avoir une résistance à l'égard de la prospective, avec des acteurs qui préfèrent rester dans le déni de la réalité (5.10) ou qui font face à des obstacles humains et intellectuels (5.11) tels que le manque de bagage intellectuel, la résistance au changement ou le manque de vision à long terme. Un autre problème réside dans la prédominance d'une vision court-termiste et passive (5.12) dans les organisations actuelles, ce qui limite la capacité à anticiper et à préparer l'avenir de manière proactive. Ce phénomène est exacerbé par l'accélération des transformations technologiques, l'algorithmisation, l'automatisation et la robotisation. Cette accélération rend extrêmement difficile pour les entreprises de se projeter à long terme, limitant ainsi leur capacité à anticiper et à préparer l'avenir de manière proactive. Cela peut conduire à une certaine impuissance par rapport au futur (5.13), avec une tendance à réagir plutôt qu'à façonner activement les transformations nécessaires.

Selon les résultats, la prospective dans sa double dimension participative (4) et stratégique (5), guide les entreprises vers un écosystème transformant et innovant (6) en explorant leur environnement externe (3) et en imaginant les chemins du futur (1). Les différentes catégories de la prospective (2), (3), (4), avec leurs propriétés respectives influencent (2.1), (2.2), (2.3), (2.4), (3.1), (3.2), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3) influencent la manière dont l'exploration collective de l'environnement externe de l'entreprise est menée et comment la stratégie globale est élaborée, permettant ainsi de créer un écosystème d'innovation avenir prometteur pour l'entreprise. Toutefois, la construction de cet écosystème transformant et innovant est étroitement liée au développement stratégique du capital humain de demain (7) et nécessite une mise en place d'une démarche de prospective RH.

La transformation de la vision du capital humain (7.2) est un aspect clé de la démarche de « prospective en matière de capital humain ». Il est alors crucial de repenser la vision traditionnelle du capital humain pour s'adapter aux nouveaux paradigmes émergents et aux enjeux actuels et futurs. Pour y parvenir, il faut penser en termes d'écosystèmes (5.3). Cela nécessite un passage vers des approches d'entreprises plus ouvertes (7.2), un management du capital humain évoluant vers plus d'agilité (5.2), une approche analytique de l'écosystème et des jeux acteurs (5.1) et une gestion proactive du patrimoine de connaissances et de compétences stratégiques (7.1). Cela implique de mettre en place des processus de gestion des

connaissances, permettant d'agrégier et de valoriser les ressources stratégiques. En développant de manière stratégique le capital humain de l'entreprise (7), qui est considéré par les experts comme un élément dynamique en constante évolution, l'entreprise sera mieux préparée à faire face aux transformations et aux défis futurs qui se présentent.

Cependant, la transition vers de telles approches d'écosystèmes ouvertes et intégrées peut être entravée par des obstacles tels que le manque de coordination et de collaboration entre les différents services et départements de l'entreprise (7.5), et le fonctionnement en silos qui limite la circulation de l'information et des idées nécessaires à la démarche de PS en matière de capital humain. Ce dernier reste toutefois une notion multifacette (7.3) du fait que sa gestion stratégique est complexe et peut être appréhendée de différentes manières selon les contextes et les perspectives. Cette diversité de définitions qui émerge du terrain met en évidence l'importance d'une approche holistique et intégrée pour gérer le capital humain de demain de manière stratégique. La prise en compte des problématiques générationnelles (7.7) est cruciale pour les entreprises d'aujourd'hui, surtout en vue de repenser les modèles culturels, éthiques et philosophiques qui exigent des organisations de gérer stratégiquement le capital humain. Cela implique également une refonte des modes de management (7.8) en adéquation avec les nouveaux paradigmes émergents.

Un rapport d'influence mutuelle relie ainsi les deux catégories (6) et (7), avec leurs propriétés respectives déjà citées. Cela signifie qu'il existe une interdépendance entre le développement du capital humain stratégique de demain (7) et la création d'un écosystème transformant et innovant (6). Ces deux éléments sont étroitement liés et se nourrissent mutuellement pour répondre aux besoins de transformation future et pour s'adapter aux changements. Le développement du capital humain stratégique favorise la mise en place d'un écosystème transformant favorable à l'innovation, et à l'adaptation de l'entreprise. De même, la construction d'un écosystème transformant et innovant stimule un environnement propice au développement et à l'épanouissement du capital humain de demain.

L'articulation entre la catégorie (5) et la catégorie (8), correspond à plusieurs cas négatifs (voir schématisation intégrée). Ces derniers seront explicités en détail dans les sections suivantes. Les résultats montrent qu'il faut constituer un dialogue entre la fonction stratégique et celle des ressources humaines. Son absence constitue un obstacle organisationnel majeur pour conduire un exercice de prospective. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines devrait être acteur de la stratégie de l'entreprise et devrait répondre à la stratégie future (8.3), afin de pouvoir

identifier les métiers et les compétences futures (8.2). Pour ce faire, la gestion des ressources humaines devrait devenir prospective (8), en allant au-delà de la GPEC (8.1). De plus, le phénomène d'accélération des transformations (8.6) rend indispensable de prendre en compte davantage l'humain dans la prospective RH (8.7). Cependant, des défis subsistent tels que le manque de crédibilité et de légitimité de la prospective RH (8.4), ce qui nécessite de repenser les programmes éducatifs pour développer stratégiquement le capital humain de demain (7). Ainsi, la catégorie (8) entretient une relation orientée et agit sur la catégorie (7).

Les entretiens soulignent l'importance de repenser la gestion des ressources humaines en adoptant une approche prospective du capital humain qui va au-delà de la simple planification des emplois et des compétences. Il s'agit d'une transformation radicale de la vision du capital humain qui est en constante évolution face à l'accélération des transformations et à l'évolution de l'aspect humain. Ces résultats mettent en évidence la nécessité de prendre en compte de manière dynamique le processus lié à la gestion du capital humain dans une approche prospective. Dans ce cadre, il est indispensable de tenir en compte des transformations accélérées du monde du travail de demain ainsi que des évolutions des valeurs humaines.

### **Principaux résultats et conclusions supplémentaires :**

**Résultat 1 :** Les organisations actuelles sont confrontées à d'importants défis prospectifs en raison de l'émergence d'un nouveau monde qui diffère considérablement de l'ancien. **La complexité du milieu socio-économique dans lequel évolue le monde des entreprises remet en question les mécanismes déterministes qui étaient autrefois prédominants.** Afin de mieux appréhender ces évolutions et de pouvoir anticiper et guider ce nouveau paradigme, il est essentiel d'adopter une approche prospective. La période de transition actuelle est marquée par des transformations multidimensionnelles qui touchent différents aspects, tels que les modes de fonctionnement et d'organisation des entreprises, le paradigme économique et les perspectives éthiques, culturelles et philosophiques.

**Compte tenu de la complexité des entreprises en tant que systèmes complexes, il est nécessaire d'aborder la prospective à la fois dans une perspective macroéconomique et microéconomique, en prenant en compte les évolutions socio-économiques dans une approche systémique. Une convergence entre la théorie du chaos, la théorie des systèmes et la prospective se révèle pertinente dans un contexte d'incertitude.** Les théories issues de la physique, qui appréhendent l'entreprise comme un système complexe, peuvent fournir des

outils et des modèles conceptuels pour comprendre les dynamiques et les interactions au sein des organisations. Les experts appellent à intégrer ces approches afin de saisir la complexité des défis prospectifs auxquels les organisations sont confrontées et de développer des stratégies adaptées pour naviguer dans ce nouveau monde en constante évolution.

**Résultat 2 :** La prospective joue un rôle essentiel dans le changement de paradigme et la transformation des modèles. Elle permet de remettre en question les schémas de pensée et les pratiques traditionnelles en investiguant de nouvelles perspectives et en détectant les évolutions futures. En favorisant une réflexion prospective long-termistes, les entreprises seront capables d'identifier les tendances émergentes, les risques potentiels ainsi les opportunités de transformation. Les experts incitent les entreprises à reconsidérer les modèles existants en prenant en compte les évolutions environnementales, technologiques, économiques, sociales, culturelles et démographiques. **Selon les résultats, la prospective permet aux organisations à remettre en question leurs hypothèses fondamentales de base, à explorer de nouvelles voies et chemins du futur et à développer des stratégies novatrices pour faire face aux défis futurs.**

**Résultat 3 :** La faible capacité d'anticipation et de détection des entreprises, unanimement constatée, s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, **les démarches prospectives ont un impact stratégique limité et sont insuffisamment diffusées au sein des organisations.** De plus, des **problèmes de crédibilité entravent leur mise en place. La faible maturité des entreprises dans leur approche prospective, le manque d'opérationnalité des méthodes utilisées et les obstacles humains et intellectuels sont également des causes identifiées.** Certains dirigeants sont dans le déni de la réalité, préférant choisir des solutions faciles et adopter une vision court-termiste et passive. **Cette incapacité d'anticipation est un facteur expliquant à l'impuissance par rapport au futur.**

**Résultat 4 :** La prospective, grâce à sa double dimension participative et stratégique, **permet aux entreprises de développer et d'identifier leur patrimoine stratégique, comprenant les compétences et connaissances stratégiques nécessaires pour répondre aux enjeux de la stratégie et faire face aux menaces et opportunités de l'environnement.** En intégrant les acteurs internes et externes de l'entreprise, la prospective favorise la mobilisation des ressources nécessaires à l'élaboration de stratégies adaptées et à la création d'un écosystème d'interaction. L'accent est mis dans cette démarche sur le fonctionnement par intelligence

collective et la co-construction des connaissances, en convoquant une grande diversité d'acteurs comme facteur clé d'anticipation des enjeux futurs.

**Résultat 5 :** Transformer la vision du capital humain en adoptant une approche écosystémique et en pensant en termes de réseaux et de communautés est essentiel pour favoriser l'émergence d'un écosystème transformant et innovant. **La notion d'écosystème revêt une importance cruciale dans la démarche prospective en matière de capital humain au sein des entreprises.** En utilisant la prospective, les organisations peuvent s'inscrire dans des relations de long terme avec leurs membres internes et de collaborer avec des parties prenantes externes. Cette approche favorise ainsi la transition vers une logique d'écosystème. **Il existe alors un lien étroit et une complémentarité entre la démarche PS participative et les approches basées sur les écosystèmes, permettant l'élaboration d'un écosystème transformant et innovant.**

**Résultat 6 :** Il n'existe pas de consensus universel quant à la définition précise du concept de capital humain. Sa compréhension peut varier selon le contexte dans lequel il est examiné. En effet, **la notion de capital humain n'est pas uniformisée, mais plutôt adaptable aux différentes entreprises ou organisations dans lesquelles chaque individu est impliqué.** Cette relativité souligne la nature dynamique et adaptable du concept, qui peut être façonné et transformé en fonction des attentes et des réalités spécifiques de chaque entreprise.

**Résultat 7 :** Les experts mettent en évidence le caractère dynamique et multi-niveaux du capital humain. Celui-ci repose sur le processus d'agrégation et d'accumulation continus des connaissances, des savoirs, de l'intelligence, de la sensibilité, des modèles, des expériences, des valeurs, des cultures et des compétences. En effet, **le capital humain ne se limite pas à un ensemble figé de ressources, mais il évolue et se renforce au fil du temps grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, à l'accumulation d'expérience, à l'assimilation de nouvelles valeurs et cultures, ainsi qu'au développement des compétences individuelles et collectives.** Cette approche dynamique du capital humain souligne son rôle essentiel dans la création de valeur et la performance des organisations. La nature dynamique et en constante construction du capital humain souligne l'importance de le concevoir comme un processus évolutif plutôt qu'un état statique.

**Résultat 8 :** Le croisement entre la PS et le développement stratégique du capital humain est essentiel pour les entreprises de demain, en particulier avec l'émergence de nouveaux modèles

d'organisation. Ce croisement met en évidence le changement radical du rôle des individus dans le système socio-économique contemporain, où le capital humain est perçu comme une construction perpétuelle. La prospective, en tant qu'analyse de l'évolution des processus complexes, permet de comprendre cette transformation. En combinant ces deux approches, les entreprises sont en mesure de comprendre et d'anticiper les changements futurs au niveau du capital humain, notamment sur les plans culturel, démographique et générationnel. **Cette synergie entre la PS et le développement stratégique du capital humain permet de prendre en compte les évolutions sociétales, les nouvelles attentes des collaborateurs futurs afin de répondre aux évolutions de la société.** L'application de la PS dans le domaine du capital humain vise à approfondir la compréhension de la valeur du capital humain actuel de l'entreprise, ainsi que la préservation et le développement du capital humain futur. Cette démarche est essentielle pour l'entreprise, car elle permet de considérer le capital humain comme un actif stratégique.

**Résultat 9 : Un lien existe entre innovation, PS et développement stratégique du capital humain. Ces concepts sont complémentaires et interdépendants.** En intégrant la technologie, l'innovation et le capital humain, les entreprises peuvent exploiter pleinement leur capacité à créer de la valeur et à maintenir leur compétitivité dans un environnement en constante évolution. Aujourd'hui, il est crucial de prendre en compte la dimension future dans le développement du capital humain, notamment avec l'évolution des entreprises vers des approches plus ouvertes et collaboratives. Cela implique un management du capital humain évoluant vers plus d'agilité une gestion prospective du patrimoine stratégique de l'entreprise. Les experts préfèrent adopter le terme « patrimoine » plutôt que « capital » lorsqu'ils parlent du développement humain pour mettre en avant l'idée d'un « patrimoine humain stratégique » qui se développe et s'accumule tout au long de la vie de l'individu, et qui doit être appréhendé par les organisations à la fois au niveau individuel, collectif et organisationnel.

**Résultat 10 : L'absence de dialogue partenarial au sein de l'organisation constitue un obstacle majeur pour mener à bien des exercices de PS.** Cela révèle les difficultés pratiques rencontrées lors de la mise en œuvre de telles démarches. Leur impact stratégique reste souvent limité et ne se traduit pas toujours par des actions concrètes. **Cette situation est en partie due à la difficulté de favoriser le dialogue et la collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation, notamment entre la direction de la stratégie et les ressources humaines, et également en raison du fonctionnement en silos. Un désalignement entre la prospective**

**RH et la PS est observé**, principalement en raison de ces silos. Selon les experts, améliorer le dialogue partenarial au sein de l'organisation et fluidifier la communication entre les départements permettrait d'améliorer la démarche PS en matière de capital humain.

**Résultat 11** : Selon les résultats obtenus, il est clair que les ressources humaines ne suivent pas actuellement une approche prospective, ce qui restreint leur capacité à comprendre et à analyser l'écosystème. Cependant, il est crucial pour les RH d'adopter dès maintenant cette approche, étant donné l'émergence de nouveaux modèles. **Les experts soulignent la nécessité d'une prospective RH afin que la fonction RH s'engage dans une approche écosystémique et transforme ainsi sa vision du capital humain. Il est important que cette approche dépasse la simple évolution des métiers et des compétences des salariés et intègre une compréhension plus globale et anticipatrice de l'écosystème interne et externe.** La GRH se doit d'être stratégique et prospective afin de développer le capital humain de demain. Contrairement à la GPEC, la prospective RH adopte une approche plus prospective et stratégique, en se concentrant sur le capital humain futur de l'organisation. Les ressources humaines doivent prendre en compte les évolutions démographiques, technologiques, sociales et économiques afin d'anticiper les besoins en compétences et profils sur le marché du travail.

### *1.2. Le retour des experts sur les résultats de l'étude*

Une fois les résultats de notre étude développés, nous les avons présentés dans un papier de communication lors d'un colloque et les avons partagés avec les experts interrogés. L'objectif était d'obtenir un éclairage complémentaire et de valider nos résultats grâce à leurs connaissances et à leur expertise. Leur perspective et leur connaissance approfondie, dont nous avons bénéficié, nous ont permis de confirmer cette étude et d'orienter des actions futures pour aborder ce sujet. Quatre experts ont fait part de leurs commentaires sur nos résultats. Ce qui était intéressant dans leur retour, c'est que chacun a abordé le sujet en fonction de son application de la prospective spécifique.

Certains commentaires ont porté sur le type de prospective utilisé, d'autres ont appréhendé la prospective sous l'angle des bouleversements environnementaux, et d'autres encore l'ont abordée du point de vue économique.

Pour l'expert G, spécialisé en prospective dans les domaines militaire et territorial, qualifie notre étude de complet en soulignant que les résultats confirment en grande partie sa vision du monde de la prospective et apportent des pistes nouvelles qu'il n'a pas envisagées. La notion d'écosystème est particulièrement marquante et importante selon lui, dans le cadre d'une prospective en matière du capital humain. Les conclusions, qui établissent des liens entre les ressources humaines, la gestion et la stratégie, sont jugées intéressantes mais également délicates à mettre en pratique, ce qui met en évidence la perpétuelle difficulté de gérer le facteur humain. Malgré cela, l'expert suggère qu'il y a des opportunités à explorer et à tester.

*« ...Bravo pour ce travail. Il est complet, confirme beaucoup ma vision du monde de la prospective mais apportent des pistes que je n'avais pas envisagées. La notion "d'écosystème innovant" notamment est marquante. Les conclusions (lier RH - Management - Stratégie) sont intéressantes mais très délicates à mettre en œuvre, on en revient à la difficulté de gérer le facteur humain (comme toujours). Il y aurait toutefois des choses à tester... Vous avez en tout cas un sujet de prospective potentiel sur lequel travailler en abordant les RH (voire le management) au-delà des seules compétences métiers, ou un autre avec le patrimoine immatériel des entreprises (connaissances et stratégie). »* (Interviewé G)

Son retour confirme nos résultats sur l'importance pour les ressources humaines de prendre en compte les transformations en cours et d'adopter une approche stratégique dans la gestion du capital humain. Cela implique de repenser la vision traditionnelle des ressources humaines et de les positionner en tant que levier stratégique pour l'organisation.

Une autre approche suggérée par l'expert consiste à aborder les bouleversements environnementaux d'une manière qui privilégie la perspective scientifique plutôt que politique. Il est important de noter que seuls le document de communication et le résumé ont été envoyés aux experts, et non l'ensemble de l'analyse élaborée. Cette dernière a évolué au fil de nos avancements et a pris en compte les ruptures environnementales. En effet, notre étude confirme l'importance d'aborder la prospective à la fois au niveau macroéconomique et microéconomique afin de prendre en compte les évolutions socio-économiques dans une approche systémique.

*« ...Un point qu'il faudrait peut-être plus prendre en compte (quoique non essentiel à votre travail) et que je soumetts à votre réflexion : les bouleversements environnementaux, analysés sous l'angle plutôt scientifique que politique. Ils sont beaucoup plus structurants que les ruptures technologiques, mais étant particulièrement complexes à appréhender (différentes expertises poussées sont requises) et ne touchant pas nos activités quotidiennes et économiques (sauf lorsqu'il est trop tard), ils sont trop souvent mis de côté. C'est leur prise en compte qui induira le plus de transformations sociale et économique dans les organisations, avec les problématiques RH associées... »*

L'expert A, qui adhère à l'école de prospective française et y contribue, nous conseille d'utiliser le terme « futurs possibles » plutôt que « futuribles ». Selon lui, l'identification des futurs possibles ne se limite pas aux seules tendances lourdes, qui représentent un seul futur possible, à savoir le futur tendanciel. Il est également important de prendre en compte d'autres éléments du futur tels que les ruptures et les signaux faibles. Son commentaire a été pris en considération et la catégorie émergente de notre terrain de recherche, « explorer l'environnement externe », met en évidence le rôle préalable de l'identification des ruptures et des signaux faibles dans la démarche de prospective. En ce qui concerne le débat entre le courant français de prospective et celui anglais, l'expert restitue ce débat en confirmant l'ambiguïté persistante entre le concept de prospective et une traduction équivalente en anglais. Selon lui, certains textes anglo-saxons utilisent d'ailleurs le concept français pour exprimer cette idée.

*« ...la méthode Delphi n'est qu'une technique utilisée (de moins en moins) dans certaines prospectives, et n'est pas équivalente aux autres concepts que vous avancez (corporate foresight, strategic foresight, etc.). Il y a d'ailleurs une ambiguïté forte entre le concept de prospective et une traduction équivalente en anglais ; certains textes anglo-saxons utilisent d'ailleurs le concept français... » (Interviewé A)*

En effet, ce manque de structuration au niveau de la littérature autour du champ académique de la prospective souligne l'importance croissante de notre étude. En effet, la prospective en tant que domaine de recherche et de pratique reste souvent perçue par les dirigeants d'entreprises comme un concept flou et difficile à appréhender. Nos résultats montrent que cela est principalement dû à un manque de structuration, de consolidation et du manque d'opérationnalité de cette démarche. Cette confusion découle en grande partie du manque de consensus quant aux définitions, approches et les méthodologies adoptées en prospective. Notre étude met en évidence une variété et une divergence d'application de la prospective. Chaque expert adopte sa propre méthode, et l'école de prospective française a reçu des critiques importantes de la part des experts interrogés. En effet, les différentes écoles de pensée et les courants de prospective, qu'ils soient français, anglais ou d'autres origines, ont offert des contributions variées. Toutefois, cela a également entraîné une diversité de terminologies et d'approches qui ne sont pas toujours aisément comparables ou interprétables. Ainsi, sans une base solide et cohérente de connaissances et de méthodes, il peut être difficile pour les entreprises françaises de mettre en œuvre la prospective de manière efficace et pertinente dans leurs contextes réels. C'est précisément pour cette raison que les résultats de notre recherche et le modèle émergent revêtent une importance croissante.

Quant à l'expert K, polytechnicien et physicien théoricien, il partage avec nous ses commentaires sous la forme d'un article inspiré par la lecture de notre travail sur l'approche de la prospective économique. En abordant l'entreprise comme un processus complexe dont « *les modèles ont été développés dans le cadre de la physique des systèmes, de la théorie des structures dissipatives et des modèles d'évolution cyclique, d'émergence et de bifurcation.* », l'accent est mis sur la prospective socioéconomique. Cette approche tente d'analyser les évolutions de deux processus qui les considèrent étroitement corrélés : l'entreprise et ses milieux. Ces deux concepts étant pris selon lui au sens large.

Selon cet expert, chaque entreprise suit une logique commune qui repose sur la dissipation des tensions entre trois pôles universels :

- Son projet (sa vision future) et ses patrimoines matériels et immatériels (ses accumulations passées),
- Ses réseaux de ressources (son monde extérieur) et sa puissance culturelle (son monde intérieur),
- Sa capacité intégrative ou associative (une homogénéité pacifiante), et ses talents créatifs (la constructivité émergente).

Ses propos confirment nos résultats quant à la nécessité de l'entreprise de développer stratégiquement son patrimoine immatériel de demain tout en établissant un écosystème transformant et innovant de ressources, à la fois interne et externe. Notre étude mis en exergue l'importance de transformer la vision du capital humain dans le but de s'inscrire dans une relation de long terme mutuelle permettant aux entreprises de retenir les meilleurs talents dans les nouveaux modes de demain. La sécurité émotionnelle, affective et le bien-être sont des notions à privilégier dans ce cadre. Cette logique d'écosystème est désormais incontournable pour les entreprises de demain.

Il devient rapidement évident selon l'expert K, que chacun de ces pôles est, intrinsèquement, une dialectique en mouvement et vivante. Il considère que l'ambition du projet entrepreneurial est en contradiction avec une gestion conservatrice des patrimoines. De même, pour la conquête de territoires externes qui s'oppose des forces intrinsèques. Et finalement, l'uniformité consensuelle et empathique est considérée comme contradictoire avec la force d'innovation et de différenciation. Selon lui, la puissance de la prospective de chaque entreprise se mesure : « *à sa capacité de confronter ses pôles actuels d'évolution à ces six ruptures majeures de son environnement socioéconomique, et d'en tirer toutes les conséquences quant à la redéfinition de sa stratégie, de ses techniques, de son organisation, de ses valeurs, de ses talents et de ses compétences.* » (Interviewé K)

Ces déclarations confirment le modèle qui se dégage de notre étude, mettant en évidence le rôle central de la prospective dans la transition vers de nouveaux paradigmes et modèles organisationnels, économiques et de management.

Quant à l'expert B, spécialiste de la prospective en matière de ressources humaines, sa réflexion est spécifiquement axée sur l'entreprise et la fonction des ressources humaines. Il souligne que les organisations vivent une contraction de leur temps de réaction. Elles ont de moins en moins de temps pour être au nominal de leur efficacité pour une performance durable. Les transformations des organisations vont jaloner la vie professionnelle des collaborateurs comme la vie des entreprises. La multiplication des variables exogènes à l'entreprise rend les scénarios prospectifs et les décisions stratégiques très aléatoires et éphémères et les certitudes de gestion fragiles. Quand la prévision devient difficile et l'anticipation des situations d'organisation sont plus de l'ordre de la prédiction que de la prévision, Il faut passer d'une logique et d'une vision, qui attendent des collaborateurs l'adaptation et des organisations la transformation, à une pratique de gouvernance et de management qui crée les conditions de l'innovation, de la production et de l'action. Pour cela, il faut renforcer la capabilité des collaborateurs pour dégager des marges de manœuvre et dévulnérabiliser les organisations et les personnes en développant leurs capacités à agir. Dans des univers incertains, les collaborateurs sont de plus en plus soumis à un travail et un environnement professionnel qui font de leurs compétences comportementales des compétences professionnelles fondamentales.

*« La réflexion prospective est moins la question du "terrain de jeu" futur de l'entreprise que celle de la capabilité de ses ressources de continuer à être des acteurs (des êtres agissants). »*

L'enjeu est de créer, pour tous, les conditions de la capabilité, c'est-à-dire, de la capacité à agir, pour oser inventer ou réinventer et déployer son histoire de vie ; cela à partir de la reconnaissance, de la sécurisation, de la valorisation, de la mobilisation et du développement de ses connaissances et de ses compétences. Le monde est complexe, l'environnement est complexe, l'individu est complexe alors ne réduisons pas cette complexité à des scénarios. C'est dans ce contexte que selon lui, se pose la question de la prospective RH : comment développer, activer et valoriser le capital humain représenté par les femmes et les hommes qui œuvrent pour la réussite actuelle et future de l'entreprise. Les équipes, les ressources humaines deviennent un capital à mobiliser. Cette transformation, pour réussir, doit être incarnée et mise en pratique par les dirigeants. Elle n'est pas une réponse durable si elle ne s'accompagne pas d'une remise en cause profonde du mode de management et de gouvernance. L'expression d'une culture

d'entreprise et d'une pratique managériale qui démontre que « c'est possible » pour tous. D'où l'importance pour les fonctions RH de s'interroger sur leurs missions, leurs pratiques et les process et outils qu'elles déploient sous peine de perte de crédibilité et de légitimité, et à terme de disparaître. Il est également de la responsabilité des différents acteurs de la formation initiale et continue d'avoir un regard prospectif sur la filière RH. Il faut s'autoriser à réinterroger la vision « académique » des métiers RH pour pouvoir demain donner à cette filière la position stratégique qui devrait être la sienne au sein des cursus des Business Schools. Ces constats nous ont amené à mettre en évidence la nécessité de repenser les contenus et les approches pédagogiques pour répondre aux enjeux émergents de la gestion stratégique du capital humain dans un contexte en constante évolution. Nos résultats soulignent l'émergence de certaines caractéristiques du processus de développement stratégique du capital humain, ainsi que les besoins identifiés en matière de prospective RH. Ces propriétés ont été dégagées à partir de notre étude et révèlent des aspects importants à prendre en compte : « Manque de crédibilité et de légitimité », « repenser les programmes éducatifs », « « phénomène d'accélération », « besoin de s'intéresser plus à l'homme », « manque de coordination et de collaboration », « fonctionnement en silos », « problématiques générationnelles » et « retravailler les modes de management », « transformer la vision de capital humain. Ces aspects mettent en évidence l'importance de la prospective RH dans l'anticipation et l'adaptation aux enjeux actuels et futurs de la gestion stratégique du capital humain et la nécessité d'adapter et de repenser les stratégies, les pratiques et les programmes de formation en conséquence, de favoriser la coordination et la collaboration, de tenir en compte des spécificités générationnelles et de développer des modes de management plus adaptés aux attentes futurs des sociétés.

### ***1.3. Synthèse***

Comme mentionné dans l'introduction de cette section, l'analyse approfondie de chaque catégorie issue de l'étude exploratoire avec les experts se trouve dans le tome 2, section 1.1, allant de la page 2 à la page 95. Notre étude met en évidence l'importance cruciale de la prospective dans le contexte de la complexité et de l'incertitude de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. En raison d'une transition multidimensionnelle, le monde de l'entreprise de demain ne ressemble plus à celui d'aujourd'hui. Selon les experts, la pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à renoncer définitivement à fonctionner selon l'ancien paradigme et à relever les défis posés par le nouveau paradigme.

Le premier défi, celui de l'économie de la frugalité, incite à rompre avec les pratiques d'hyperconsommation, hyperproduction et hyperspéculation. Il souligne l'importance de se concentrer sur l'essentiel, l'utile et le vital, en mettant l'accent sur la qualité, la durabilité et l'économie des ressources. Ce défi remet en question le modèle économique actuel, en particulier pour les grandes entreprises qui ignorent souvent les enjeux futurs.

Le deuxième défi met en lumière la nécessité de repenser la relation entre la révolution numérique et le capital humain. Il encourage les entreprises à se demander quelles tâches peuvent être automatisées ou algorithmisées et à préparer leurs employés à des rôles plus stimulants. Cela nécessite non seulement le financement de la transition numérique, mais aussi le développement des compétences et des talents des travailleurs.

Le troisième défi consiste à abandonner les structures hiérarchiques traditionnelles au profit de réseaux d'entités autonomes et collaboratives. Cette approche repose sur le principe de subsidiarité, où chaque membre de l'entreprise est autonome et responsable de sa contribution. Cela vise à favoriser l'efficacité et l'innovation au sein de l'entreprise.

Le quatrième défi encourage le passage d'une économie axée sur la masse et les prix à une économie basée sur la valeur d'utilité. Cela implique le développement de talents et de compétences pour anticiper les besoins des clients, en mettant l'accent sur la virtuosité dans un domaine particulier.

Enfin, le cinquième défi est de nature philosophique, invitant à donner du sens à la vie, au travail, à la société et aux affiliations. Cela met en avant l'importance de la pertinence et de la signification dans tous les aspects de notre existence.

Ces défis révèlent la nécessité d'adopter une perspective socio-économique pour aborder le sujet de prospective en matière de capital humain et de considérer l'entreprise comme un système complexe en constante interaction avec son environnement. Ils soulignent l'importance de la prospective, de la théorie du chaos, des systèmes complexes et de la physique complexe pour comprendre les dynamiques complexes qui façonnent l'entreprise et son avenir. Ces rapprochements théoriques permettent d'appréhender la complexité et l'interdépendance des différentes composantes de l'entreprise, à la fois à l'intérieur de son organisation et dans ses relations avec son environnement externe. La prospective fournit des ressources et des approches pour anticiper les changements et les transformations, en prenant en compte les dynamiques et les interactions complexes qui peuvent se manifester.

L'apport de cette étude réside en effet, dans le rapprochement potentiel du champ d'analyse des écosystèmes d'innovation à celui de la prospective stratégique participative. Utilisée à la fois en tant qu'outil de conduite de changement et outil stratégique, la prospective permet à l'entreprise de créer un écosystème transformant afin de répondre aux menaces et de saisir les opportunités. La proactivité est une posture privilégiée, afin de disposer d'une vision anticipée de l'écosystème. Toutefois, cela nécessite un développement stratégique du capital humain qui conditionne l'émergence de cet écosystème. Une gestion prospective du patrimoine stratégique de l'entreprise, qui est en construction perpétuelle en fonction de l'évolution des sociétés, est requise. L'analyse des propos de cette première série d'experts permet d'obtenir des résultats probants attestant de la relation et de la complémentarité entre prospective stratégique participative et les approches par écosystèmes. Cette étude novatrice ouvre la voie à des investigations et perspectives ultérieures qui permettront d'explorer la relation entre la prospective et les approches ouvertes de l'écosystème, sous l'angle des capacités dynamiques.

Les entretiens ont aussi permis de comprendre en quoi le dialogue partenarial et la coopération interne conditionnent la réussite de la démarche prospective. En termes de ressources humaines, l'avis des experts confirme que, trop souvent, les démarches de prospective mises en place se limitent à une vision de développement interne, centrée sur les salariés sans prendre en compte la dimension stratégique et participative de la prospective. Notre étude met en évidence des problèmes organisationnels, notamment liés au fonctionnement en silos et au manque de collaboration interne entre les décideurs, qui entravent la mise en place d'une prospective efficace en entreprise. Les résultats montrent la nécessité d'établir un dialogue prospectif participatif au service de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la DRH est, généralement, centrée davantage sur son fonctionnement social que sur la stratégie globale. Dans ce cadre, elle doit être un acteur de la stratégie globale future et un contributeur des conditions favorables aux activités futures. Le défi pour la Direction des Ressources Humaines (DRH) est de pouvoir devenir un acteur de la stratégie globale de demain, dans un cadre prenant en considération l'ensemble des « parties prenantes ». C'est pourquoi il est indispensable de réinventer la conduite d'un dialogue partenarial prospectif au service de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'associer tous les acteurs de l'écosystème de l'entreprise à la réflexion portant sur un futur souhaitable. Selon les experts, améliorer le dialogue partenarial dans l'organisation, revient à améliorer la démarche prospective. Toutefois, les données publiques sur ces aspects apparaissent à ce jour encore peu documentées, notamment dans le cadre des reportings

externes. Les conséquences des choix de prospective sur la performance et la capacité de résilience des entreprises, pourraient de ce fait se prêter à des futures recherches empiriques.

## **Section 2 : Deuxième phase de l'étude : Analyse des entretiens avec les dirigeants d'entreprise, les responsables RH et les différents spécialistes**

Dans cette section, nous relatons l'objectif de saturer les catégories émergentes identifiées durant la phase 1 de l'étude exploratoire. Ceci se réalise au travers d'une étude comparative qui met en parallèle les opinions des experts en prospective avec les perceptions des dirigeants, des responsables d'entreprise et des consultants. L'objectif est de saturer les catégories émergentes et de continuer à comparer pour conceptualiser les résultats. Les participants ont répondu aux mêmes questions, mais nous avons également ajouté de nouvelles interrogations en fonction du matériau empirique qui a émergé.

En interrogeant à la fois les experts en prospective et les praticiens sur le terrain ainsi que les consultants en capital humain, nous nous assurons d'examiner notre sujet sous tous les angles. Ainsi, le modèle émergent résultant présente une pertinence significative.

Dans 2.1, nous présentons la deuxième phase de notre recherche, ses étapes clés et les résultats obtenus. Celle-ci se concentre sur une étude ancrée dans les données, où l'objectif principal est d'atteindre la « saturation théorique » des catégories identifiées préalablement. La sous-section 2.1.1 détaille le processus de saturation de chaque catégorie et discute de l'émergence d'une nouvelle catégorie à la lumière des données collectées.

Ensuite, **dans le cadre du tome 2, la section 2.1, débutant à la page 95**, est consacrée à l'analyse des résultats de l'étude. Dans cette section, nous interprétons les données en vue de développer une compréhension plus profonde des catégories étudiées et de leurs implications.

### ***2.1. Présentation de la deuxième phase, étapes et résultats : Étude ancrée***

Les catégories et les propriétés identifiées lors de la première phase de notre étude ont guidé nos prochaines étapes sur le terrain. En conséquence, notre question de recherche a évolué pour explorer la manière dont les entreprises françaises développent une approche prospective de la gestion du capital humain et évaluent sa valeur en tant que ressource stratégique pour garantir leur pérennité et réussir leur transition vers de nouveaux paradigmes au sein de leur écosystème. Afin d'enrichir notre recherche et approfondir notre questionnement sur le terrain, nous avons sollicité les conseils d'un expert spécialisé dans les politiques de l'innovation et de la

technologie, qui occupe également la présidence de la Société Française de la Prospective (AA). Ces échanges ont porté spécifiquement sur l'adaptation du capital humain en fonction des perspectives prospectives développées par les entreprises, ainsi que sur les répercussions potentielles en termes de formation des individus et d'évolution des qualifications. Ces conseils ont contribué à élargir notre compréhension de la gestion prospective du capital humain et à orienter nos recherches vers des aspects clés de l'adaptation et de la transformation des ressources humaines dans un contexte en évolution rapide.

*« Les entreprises utilisent-elles la prospective pour adapter leur capital humain, et comment procèdent-elles à cette adaptation en fonction des résultats de la prospective ? Est-ce que ces entreprises font suffisamment de prospective pour remettre en question leur capital humain ? Y a-t-il une réelle adaptation du capital humain en fonction des résultats de la prospective, et est-ce que cela varie selon les secteurs, tels que l'assurance ou l'énergie ? Quelles sont les implications de ces adaptations, notamment en ce qui concerne la formation des individus ? Est-ce qu'il y a une adaptation des qualifications ? Est-ce qu'il y a des nouvelles sessions de formation mises en place ? Ou bien est-ce qu'il y a une formation continue qui prend en compte les résultats de la prospective ? »*  
(Interviewé AA)

Grâce aux conseils de ce spécialiste, nous avons pu explorer dans l'étude de cas ces questions clés concernant l'adaptation du capital humain en fonction de la prospective, ainsi que les implications qui en découlent pour la formation et l'évolution des qualifications des individus.

### *2.1.1. Processus de « saturation théorique » des catégories*

En accord avec l'idée que « *la recherche ne se découpe pas en phases distinctes* » (Lejeune, 2014) mais qu'elle évolue de manière progressive, nous avons poursuivi notre étude en développant une deuxième phase. Au cours de cette phase, nous avons adapté notre questionnement en fonction du modèle qui a émergé à partir des discours des experts en prospective et des articulations identifiées. Cette approche nous a permis de progresser de manière itérative, en intégrant les nouvelles perspectives et en enrichissant notre compréhension du sujet tout au long de notre recherche.

Certains entretiens ont été réalisés simultanément avec les experts, tandis que d'autres ont été réalisés de manière progressive, en fonction de l'émergence des catégories. Cette approche mixte nous a permis de collecter des données à la fois auprès des experts en prospective et des dirigeants, responsables d'entreprise et consultants, tout en étant attentifs à l'évolution de nos catégories de recherche. Ainsi, nous avons pu saisir les différentes perspectives et articulations

au fur et à mesure de leur apparition, ce qui a contribué à une analyse approfondie de notre sujet d'étude.

De ce fait, les nouveaux informateurs ont été sélectionnés en fonction des résultats obtenus lors de la première phase de l'étude, afin de compléter et approfondir notre compréhension du sujet. En incluant ces nouveaux participants, nous avons pu poursuivre la saturation théorique en recueillant des données supplémentaires et en explorant de nouvelles perspectives. Cette approche itérative nous a permis d'enrichir notre analyse et d'obtenir une vision plus complète et nuancée de notre objet d'étude.

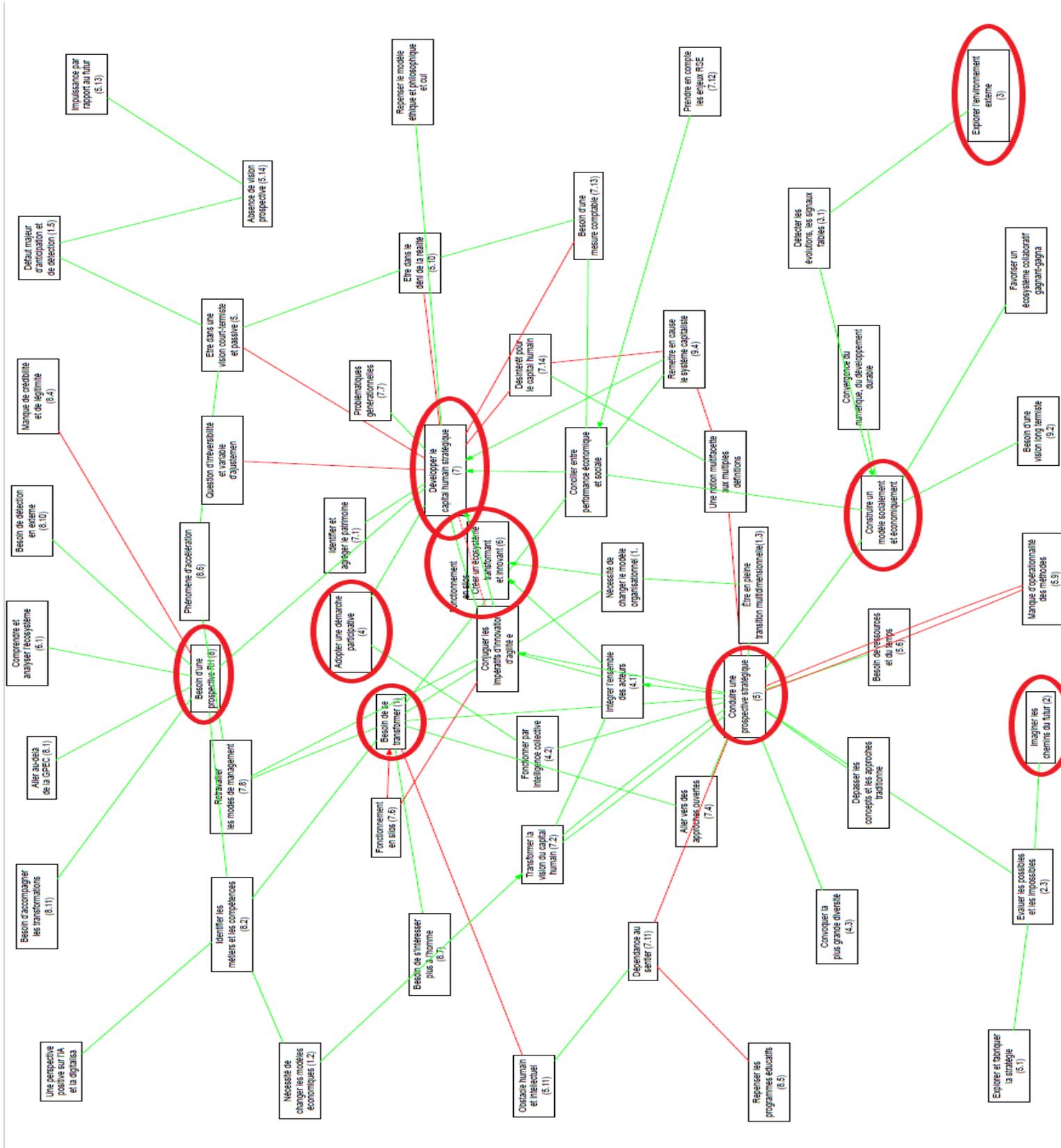
Par exemple, lorsque la complexité de la notion de capital humain a émergé dans les discours des experts, nous nous sommes tournés vers des experts en capital humain qui sont proches des entreprises et qui observent de près la manière dont cette notion est appréhendée. De même, nous avons également sollicité des responsables d'entreprises afin d'obtenir un aperçu de la réalité quotidienne de cette notion. Cette approche nous a permis d'enrichir notre compréhension en confrontant les perspectives théoriques avec les pratiques concrètes du terrain. La formulation des propriétés et des catégories émergentes, nous a ouvert les pistes pour orienter nos prochains entretiens.

Nous avons atteint la saturation théorique pour toutes les catégories émergentes lors de la première phase de notre étude. Pour aboutir à cette saturation, nous avons procédé à un échantillonnage théorique des premiers résultats et des conceptualisations obtenues. En analysant les propriétés et les catégories identifiées lors de la première phase, nous avons réalisé un échantillonnage par catégorie. Les résultats obtenus ont confirmé la saturation de nos catégories, ce qui indique que nous avons examiné en détail le fonctionnement de chaque aspect. Dans les prochaines sections, nous présenterons des tableaux pour chaque catégorie, mettant en évidence leur processus de saturation et les conceptualisations établies. Les tableaux utilisent des cases colorées pour représenter les nouvelles propriétés émergentes du terrain, tandis que les cases non colorées indiquent une amplification des propriétés déjà présentes. Il est important de souligner que nous avons recueilli un nombre considérable de citations supplémentaires pour chaque catégorie, dépassant les centaines citations. Cette approche nous a permis de renforcer la saturation théorique en approfondissant notre compréhension des différents aspects et en explorant en profondeur les perspectives des informateurs. Les citations supplémentaires ont joué un rôle essentiel en fournissant des exemples concrets et des nuances supplémentaires, ce qui a enrichi notre analyse. Ainsi, au lieu d'indiquer une redondance, ces

citations supplémentaires ont renforcé nos résultats et ont contribué à une analyse approfondie et nuancée de chaque catégorie.

77 nouvelles articulations ont été identifiées à partir des 16 entretiens. Ces articulations ont été regroupées dans une schématisation élaborée avec l'aide de la plateforme de Cassandra (voir figure ci-dessous). Ces articulations ont joué un rôle essentiel dans la construction du modèle émergent final. En identifiant et en regroupant ces articulations, nous avons pu élaborer une représentation plus complète et holistique de la démarche de « **prospective en matière de capital humain au sein des entreprises françaises** ». Dans les parties suivantes, nous présenterons les citations spécifiques qui ont donné lieu à ces nouvelles articulations. Ces citations permettent d'étayer nos propos et de fournir des exemples concrets des idées et des perspectives discutées par les informateurs. L'analyse approfondie de ces citations contribuera à approfondir notre compréhension des enjeux et à formuler des recommandations pertinentes pour un modèle socialement et économiquement pérenne. Il est important de souligner que ces articulations ont été corroborées de manière similaire par les experts en prospective lors de la première phase de l'étude. Cette convergence d'opinions renforce la validité et la pertinence des résultats obtenus. Leur prise en compte dans la construction du modèle émergent final a permis de saisir les nuances et les diverses perspectives exprimées par l'ensemble des informateurs interrogés.

Figure 47: Schématisation intégrative de l'étude dans sa phase 2



2.1.1.1. *Saturation théorique de la catégorie 1 de l'étude : Le « besoin de se transformer »*

Les entretiens menés avec les dirigeants, les responsables et les consultants ont permis de mettre en lumière l'émergence d'un nouveau monde, renforçant ainsi la pertinence de la catégorie 1 de notre étude sur « **le besoin de se transformer** » (1). Les témoignages de ces acteurs clés ont confirmé les observations des experts en prospective, enrichissant notre compréhension des changements en cours. Les dirigeants, en raison de leur position au sein des organisations, sont en première ligne pour identifier les tendances émergentes et les forces disruptives qui influencent leur secteur d'activité. Leurs entretiens ont révélé une convergence de points de vue quant à la nécessité de se transformer et de s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement actuel. Ils ont exprimé des préoccupations quant à la viabilité des anciens paradigmes et modèles dans le contexte actuel, soulignant la nécessité de remettre en question les approches traditionnelles. Parallèlement, les consultants, grâce à leur travail de terrain avec diverses entreprises et organisations, ont pu observer les signes de cette transformation émergente. Leurs entretiens ont révélé la pertinence de transcender les concepts et les approches traditionnelles en sciences de gestion, conformément à la nouvelle propriété (1.6) soulignant la nécessité de « dépasser les concepts et les approches traditionnelles » et mise en évidence dans le tableau avec une couleur distincte. Cette prise de conscience renforce l'importance d'adopter de nouvelles perspectives et de repenser les modèles existants pour faire face aux défis du nouveau monde. Leurs discours, qui seront présentés dans le **tome 2, dans la partie 2.1.1 à la page 95**, fournissent des bases solides pour comprendre l'importance de la transformation et de l'adaptation dans ce contexte en mutation.

**Tableau 27: Processus de saturation théorique de la catégorie 1 « besoin de se transformer »**

| Processus de saturation théorique par catégorie (1)                  |  |
|--|--|
| <b>Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)</b>          | <p>« On est dans cette organisation Orange actuelle qui est très pyramidale, et il y a une défiance terrible qui règne. Et pour moi ce n'est pas acceptable. » (Y)</p> <p>« Ça remet complètement en cause l'organisation et la gestion du flux des ressources humaines dans l'entreprise » (S)</p> <p>« les dirigeants utilisent des principes de fonctionnement en termes d'organisation, de management qui ont été adaptés au monde d'hier mais qui n'est plus du tout adapté au monde d'aujourd'hui » (Y)</p>  |
| <b>Nécessité de changer les modèles économiques (1.2)</b>            | <p>« Ce modèle économique est en train, à mon avis, de triompher de manière majeure » (AB)</p> <p>« Aujourd'hui, on change complètement de modèle, de conception de la transaction. » (AB)</p> <p>« Remise en cause de la notion de business model » (Q)</p> <p>« Et donc je répète, vis-à-vis des enjeux qui nous arrivent sur le coin de la tête, je pense que malheureusement dans le monde moderne aujourd'hui on manque de remise en question et la remise en question elle va jusqu'au modèle d'entreprise qui nous fait vivre aujourd'hui. » (O)</p> <p>« Donc une profonde remise en question finalement du modèle traditionnel économique Adam. » (O)</p>   |
| <b>Etre dans une période de transition multidimensionnelle (1.3)</b> | <p>« La priorité accordée à l'espace géographique des marchés sur l'espace géographique des nations, s'effondre pour l'inverse. » (Q)</p> <p>« Les transformations à mon avis majeur qui à l'œuvre qui sont à la fois des transformations sociales, transformations techniques et des transformations organisationnelles et tout ça bien sûr, pèsent complètement sur les compétences » (AB)</p> <p>« La dimension des compétences, la stratégie, la techno, l'organisation et les compétences et la dimension sociale et sociétale » (T)</p> <p>« Comment je fais mieux demain que ce que je fais aujourd'hui sur tous les champs qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux » (O)</p> <p>« Elle est multidimensionnelle elle doit être au service d'un projet de progression et de réponse encore une fois, aux enjeux climatiques » (O)</p> <p>« Réduite à l'innovation technologique » (O)</p> <p>« Et cette logique démographique, une logique importante qui est celle de la relocalisation des actifs » (R)</p> |

CATÉGORIE 1

|   |  |
|---|--|
|   | <p>« On est en train d'essayer de se rapprocher et de monter ensemble une offre d'accompagnement à la transition pour faire passer des entreprises qui sont dans la courbe rouge, les faire passer dans la courbe verte. » (Z)</p> <p>« les nouvelles technologies de l'information et de la communication elles ont impacté très largement les organisations, à la fois parce que ça a fait bouger, non seulement les conditions techniques de la production, mais aussi les conditions organisationnelles et les processus de production » (AB)</p>  |
| <p><b>Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel (1.4)</b></p> | <p>« Il y a intérêt à ne pas être le même employeur avec les mêmes codes mentaux que ceux de 2010, » (Z)</p> <p>« Dans la prospective capital humain, il y a aussi l'effet des migrations internationales. » (Z)</p> <p>« On associe cela aux guerres ou dégradation des ressources ou au changement climatique » (Z)</p> <p>« Il va y avoir un afflux en Europe d'immigrés, enfin il y en a déjà d'immigrés, de cultures qui n'ont rien à voir avec nous. » (Z)</p> <p>« Il y a un défi à mon avis, d'adaptation à des cultures extrêmement différentes de la nôtre qu'il va falloir relever. » (Z)</p> <p>« Une convergence d'ordre économique, une convergence d'intérêts d'ordre économique, des intérêts, je dirai presque éthiques » (X)</p> <p>« Parce que si vous dégraderait trop une de ces ressources là, vous risquez de déséquilibrer le système. Et s'il y avait eu une approche égoïste, c'est à dire où vous voulez vous servir et vous pouvez partir? Ou vous avez une approche éthique » (V)</p> <p>« l'intelligence artificielle qui se voudrait aujourd'hui devenu un peu éthique, enfin où on mêle la morale avec l'économie et la politique » (AB)</p> |
| <p><b>Défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5)</b></p>            | <p>« La capacité d'anticipation est nulle » (Q)</p> <p>« La crise qui remet en avant la nécessité pour les organisations de repenser cette résilience. » (R)</p> <p>« Clairement ne l'est peut-être pas suffisamment » (M)</p> <p>« Elle est trop faible » (T)</p> <p>« Je ne sais pas si c'est une anticipation, mais en tout cas, on est toujours dans une logique de remise en question. » (O)</p> <p>« Je ne suis pas sûr qu'on ait les capacités de réaction très simples si on n'anticipe pas sur ces sujets-là. » (O)</p> <p>« Non sans doute insuffisante, c'est à dire sans doute insuffisant dans la mesure où on n'a pas évidemment cette condition synthétique. » (W)</p> <p>« Elle n'est pas suffisante, vous voyez bien je vais dire, l'État est une entreprise. Vous avez vu comment on n'arrive pas à anticiper sur les problèmes ? Vous voyez bien. La deuxième vague qui arrive, on savait qu'il y avait une forte probabilité pour qu'elle arrive. Et en fait on n'en est absolument pas arrivé à anticiper quoi que ce soit. » (S)</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>« On n'a rien anticipé, Mais en fait on n'a rien anticipé. Comme si c'était inconcevable que de prévoir ce qui est en train d'arriver... Mais c'est surprenant quand même, parce que ce qu'on retrouve au niveau de l'État, on le retrouve exactement même au niveau des entreprises...manque d'anticipation » (S)</p> <p>« je pense que les entreprises qui existent aujourd'hui et qui sont plutôt dans la courbe rouge ne sont pas capables d'aller vers le scénario » (Z)</p>   |
| <p><b>Dépasser les concepts et les approches traditionnelles (1.6)</b></p> | <p>« Il faut dépasser la notion de capital traditionnel » (X)</p> <p>« En gros on change de monde. » (AB)</p> <p>« On est en train de changer de civilisation » (Z)</p> <p>« Alors il y a plein de concepts complètement nouveaux » (Z)</p> <p>« Cette notion est complètement dépassée. Pourquoi? Parce que la présence de l'actionnaire, elle n'a pas de valeur ajoutée par rapport à l'entreprise. » (X)</p> <p>« Vous découvrez de nouveaux outils, une nouvelle solution, etc. Etc. Donc vous êtes obligé de vous remettre en cause sur énormément de sujets. » (T)</p> <p>« Remise en cause de l'analyse en chaîne de valeur de Porter » (Q)</p> <p>« La faillite corrélative du juste à temps et de ses optimisations financières » (Q)</p> <p>« Le développement durable... remet en cause cet éclatement irresponsable des chaînes de valeur associé au juste à temps. » (Q)</p> <p>« Mais on est sur des catégories qui sont totalement remises en cause. » (Q)</p> <p>« Ceci remet en cause les raisonnements aux parties prenantes puisque on passe du raisonnement des parties prenantes aux parties intéressées » (Q)</p> <p>« Remise en cause de la métrologie comptable et de son univocité financière face à l'apparition des métrologies disparates du développement durable » (Q)</p> <p>« La remise en cause de la métrologie comptable, il y a la montée en puissance non plus des principes comptables classiques » (Q)</p> <p>« L'innovation c'est la remise en question de nos pratiques toujours et c'est comment je fais mieux demain que ce que je fais aujourd'hui sur tous les champs qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux » (O)</p> <p>« On se mette dans logique de partage, à tous points de vue, en interne et surtout avec le monde qui nous entoure. Donc là ce n'est pas les rhétoriques capitalistes traditionnels. » (O)</p> |

### 2.1.1.2. *Saturation théorique des catégories clés émergentes et de la catégorie centrale de l'étude*

Dans cette section, nous présentons les citations relatives aux différentes catégories de l'étude : « Imaginer les chemins du futur » (2), « Explorer l'environnement externe » (3), « Adopter une démarche participative » (4), « Conduire une prospective stratégique » (5) et « Créer un

écosystème transformant et innovant » (6). Le développement des citations pour chacune de ces catégories sera présenté dans **une section commune (2.1.2) dans le tome 2 à la page 118**.

De nouvelles propriétés ont émergé spécifiquement pour la catégorie 5, « Conduire une PS », et elles sont mises en évidence en couleur bleue dans le tableau ci-dessous. Ce qui est intéressant dans cette deuxième phase de l'étude, c'est qu'elle a permis d'observer de près sur le terrain comment les dirigeants mettent réellement en pratique la prospective et d'apprendre des expériences des consultants auprès des entreprises, des faits concrets du terrain.

Il est ressorti une « **absence de vision prospective** » (5.14) qui émerge sur le terrain, montrant que la prospective en entreprise dépend uniquement de la volonté des dirigeants et de leur croyance, comme le témoigne la propriété attestée « **Actions volontaires et prérogatives des dirigeants** » (5.15). Cependant, ces dirigeants restent ancrés dans une vision à court terme et adoptent une approche passive (5.12), ce qui constitue un obstacle humain et intellectuel (5.11) avec des biais cognitifs et une incompétence dans leur gestion prospective. Cela les rend impuissants face à l'avenir (5.13).

Ces propriétés sont les plus attestées dans cette deuxième phase et corroborent les discours des experts. On observe un effet de persistance dans les décisions et les actions adoptées malgré leur conscience de l'importance de se transformer et des choix disponibles, car ils sont impuissants face au changement. Ils présentent une dépendance totale à leur sentier, se réfugiant dans leur routine établie et résistant aux changements nécessaires.

Concernant la catégorie 6, nous avons modifié la propriété (5.6) en ajoutant un terme qui émerge des nouveaux entretiens, à savoir la flexibilité. Ainsi, la propriété est désormais formulée comme suit : « **Conjuguer les impératifs d'innovation, d'agilité et de flexibilité** » (6.2). Ce terme apparaît essentiel et conditionne la création d'un écosystème innovant en passant par une gestion plus agile et flexible du capital humain. Il souligne l'importance de s'adapter aux changements rapides et aux demandes évolutives du marché pour favoriser l'innovation et la transformation de l'entreprise.

**Tableau 28: Processus de saturation théorique des catégories 2, 3, 4, 5 et 6**

|  |
|--|
| <b>Processus de saturation théorique par catégorie (2, 3, 4, 5 et 6)</b> |
|--|

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| <b>CATÉGORIE 2</b> | <b>Elaborer des scénarios (2.2)</b>                         | « Des scénarios d'évolution positifs, moins positifs pour mettre sur la table les éléments de décisions stratégiques. » (W)<br>« « Et agir aujourd'hui en stratégie pour que le scénario souhaitable advienne le plus sûrement. » (Z)  |
|                    | <b>Evaluer les possibles et les impossibles (2.3)</b>       | « Projeter un univers des possibles et d'être en capacité de réagir à cet univers des possibles » (P)<br>« À essayer de rassembler les futurs possibles pour aider la décision au bout du bout » (W)<br>« il faut aller explorer ces possibles là et en choisir un » (Z)   |
|                    | <b>Anticiper (2.4)</b>                                      | « La prospective pour anticiper les besoins de demain » (P)<br>« c'est un exercice assez ouvert où on se donne des éléments de repères pour anticiper l'avenir » (W)   |
| <b>CATÉGORIE 3</b> | <b>Détecter les évolutions et les signaux faibles (3.1)</b> | « Pour repérer des signaux faibles d'évolution du marché » (W)<br>« Si on revient sur cette question d'anticipation, cela veut dire que c'est il n'y avait pas de signaux. » (Q)   |
| <b>CATÉGORIE 4</b> | <b>Intégrer l'ensemble des acteurs (4.1)</b>                | « Il faut créer des groupes de travail suffisamment agiles et réunir tous les stakeholders, donc toutes les parties prenantes, pour mener une réflexion qui est générale » (P)<br>« Donc on est amené les uns et les autres à se projeter, à essayer de, voilà, c'est un exercice collectif. On ne peut pas imposer une réorientation forte et brutale sans que les équipes n'adhèrent pas ou qu'il faut qu'on soit tous en situation de veille, tous en situation de réagir » (W)<br>« À regarder ensemble toute une série d'acteurs aussi de voir peut-être entre parties prenantes » (AB)<br>« Vous devez le faire en maillant les points de vue et les parties prenantes. » (AB) |
|                    | <b>Fonctionner par intelligence collective (4.2)</b>        | « On a créé aussi collectivement entre entreprises canadiennes du secteur un mouvement d'échanges...pour co-construire » (N)<br>« Donc aujourd'hui je pense qu'on a en termes d'intelligence collective sur ces sujets-là, et c'est ce qui fait la différence. » (O)<br>« Est ce qu'on veut collectivement que les entreprises soient pérennes? » (U)<br>« C'est des séminaires collectifs de plusieurs entreprise » (Z)<br>« Il faut absolument faire réfléchir avec l'intelligence collective. » (Y)<br>«...doivent être dans la co-construction, d'être dans l'intelligence collective, d'être dans une culture apprenante... » (Y)   |
|                    | <b>Convoquer la plus grande diversité (4.3)</b>             | « Il faut alors absolument une diversité de points de vue. » (Y)<br>« Dans lequel on puisse retrouver à la fois des divergences d'intérêts mais aussi des communautés d'intérêts » (AB)  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>« Et à travers cette diversité de points de vue, à arriver finalement à se donner une stratégie d'ensemble » (AB)</p> <p>« Il est crucial d'accepter des personnes ayant des points de vue différents et des compétences diversifiées. » (Y)</p>  |
| CATÉGORIE 5                                   | <b>Explorer et fabriquer la stratégie (5.1)</b>   | <p>« Faire construire une stratégie durable » (Z)</p> <p>« Arriver finalement à se donner une stratégie d'ensemble et à faire en sorte justement qu'on puisse rentrer dans ces logiques de production commune. » (AB)</p>  |
|   | <b>Enclencher une décision et une action (5.2)</b>  | <p>« L'exercice de prospective, ce n'est pas simplement réfléchir ensemble, c'est quand même se donner des bonnes raisons d'agir. » (W)</p> <p>« comment on vivra demain pour mieux orienter l'action les décisions d'aujourd'hui » (Z)</p>  |
|   | <b>Absence d'impact stratégique (5.3)</b>   | <p>« Je ne suis pas complètement convaincu (rires). Ma difficulté pour vous répondre réside dans le fait que je travaille principalement avec des séminaires collectifs regroupant plusieurs entreprises, et je ne les suis pas dans leurs décisions stratégiques ultérieures. Je pense qu'ils les transforment un peu en stratégie, car dans ma journée, celle-ci se termine par un temps où nous choisissons un scénario souhaitable » (Z)</p> <p>« Il ne s'agit pas de se dire on est d'accord, les accords bâtis sur du flou, sont des accords qui ne tiennent pas... donc on va pouvoir ensuite opérer des choix. Et là c'est de la stratégie et après voilà c'est la conduite de projet. » (AB)</p> <p>« L'avantage, c'est que ça fait au moins 25 ans que ça dure. Et justement, ce qui fait que les autres tentatives ne réussissent pas, c'est qu'on ne peut pas être sur quelque chose où on oublie que c'est le processus qui importe. Et les processus par définition, c'est chronophage et c'est dispendieux. » (AB)</p> <p>« C'est bien là le problème. Tout ça parce qu'il faut faire vivre dans la durée des choses, il faut faire vivre dans la durée. » (AB)</p> <p>« C'est les mêmes qui font à la fois l'exercice de prospective et ceux qui y agissent, la contrainte, c'est principalement que, de fait, la prospective ne paraît pas toujours prioritaire par exemple ce qui paraît prioritaire, c'est la réponse aux clients, c'est les affaires en cours. » (W)</p> |
|   | <b>Manque de diffusion (5.4)</b>  | <p>« Par mimétisme et par conviction, les gens du Pays basque français, à travers le Conseil de développement du Pays basque, ont fait des choses à mon avis intéressant » (AB)</p> <p>« On ne duplique pas de la prospective, on duplique des processus qui ont conduit à l'organisation de la prospective. » (AB)</p>  |
|   | <b>Besoin du soutien de la direction (5.5)</b>  | <p>« Si ce n'est pas eux les patrons soutiennent le processus, sinon ça ne servira à rien quoi. » (Z)</p>  |
| <b>Besoin de ressources et du temps (5.6)</b> | <p>« il faut la placer dans un processus de refonte de la stratégie et donc se donner le temps pas forcément pour imaginer des scénarios prospectifs, mais pour se donner</p> |  |

|  |  |
|--|--|
|  | le temps, pour en tirer les conséquences dans les options stratégiques d'aujourd'hui et de demain » (Z)  |
| <b>Faible de maturité des entreprises (5.8)</b>    | « Mais de justement essayer d'avoir cette prise de conscience de la prospective et d'avancer et positionner l'entreprise pour demain » (N)<br>« Dans les enquêtes qu'on a pu mener, les entreprises reconnaissent que c'est une priorité. Mais on en est à moins d'une sur huit qui s'estiment prêtes sur ce sujet. » (T) »  |
| <b>Manque d'opérationnalité des méthodes (5.9)</b> | « Les méthodes qu'on a apprises à cette occasion-là sont des méthodes très chronophages, qui nécessitent beaucoup de ressources et de temps, mais qui sont inimaginables de mettre en place pour des PME » (Z)<br>« Donc tout ce travail de préalable qui est un processus très long et très coûteux en réalité, entre temps, c'est très chronophage. » (AB)   |
| <b>Etre dans le déni de la réalité (5.10)</b>      | « Sur les histoires d'entreprises qui se coupent de leur passé, de leur capital humain » (X)<br>« Aujourd'hui on se coupe de tout » (X)<br>« Et puis il y a les autres, qui voudraient bien rester comme avant, et ceux-là ils vont avoir du mal. Et globalement, pour un employeur, être employeur en 2030, il y a intérêt à ne pas être le même employeur avec les mêmes codes mentaux que ceux de 2010, ça ne peut pas marcher » (Z)<br>« S'il n'y a pas d'agilité, les entreprises vont droit dans le mur, mais elles ne le savent pas, mais elles vont droit dans le mur. » (Y)<br>« les gens n'en ont pas conscience, mais je ne donne pas dix ans pour qu'on en soit là de manière généralisée » (AB)   |
| <b>Obstacle humain et intellectuel (5.11)</b>      | « C'est une vraie difficulté. Les gens sont pris d'autant plus depuis le confinement, je trouve, dans des formats qui sont de plus en plus court » (Z)<br>« L'hypothèse que j'é mets, c'est qu'ils se sentent incompetents. Ils ne savent pas faire autrement, on ne leur a jamais appris à faire autrement. » (Y)<br>« Ils reviennent dans leur situation, dans leur entreprise, et bien la culture n'a pas changé. » (Y)<br>« Quand éventuellement j'expose des choses à des dirigeants qui ne sont pas ouverts, ils se ferment tout de suite parce qu'ils se sentent remis en cause, et que dans ce cycle, je leur fais faire changer à peu près une trentaine de paradigmes et de référentiels. » (Y)<br>« Il y a une autre contrainte, c'est que la plupart des gens dans ces entreprises-là, les grosses boîtes refusent la culture de l'expérimentation. » (Y)<br>« Je leur dis aujourd'hui, en tant que dirigeant, vous ne détenez plus la vérité ni la solution. Il faut absolument faire réfléchir avec l'intelligence collective. » (Y)<br>« on a des biais cognitifs et le dirigeant, ne voit que les choses qui lui confortent son point de vue » (Y) |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Etre dans une vision court-termiste et passive (5.12)</b></p> | <p>« On manquait de hauteur de vue, non pas pour prédire ou prévoir ce qui allait arriver demain dans le monde incertain dans lequel on est et où l'aléa est en permanence de mise, la prédiction ou la prévision telle qu'on le voyait dans les gros plan ou les choses comme ça, n'a plus de sens depuis bien longtemps. » (AB)</p> <p>« L'incertitude amène à raccourcir les délais, les échéances et les délais de vision. » (X)</p> <p>« Parce qu'il y a une logique de l'instant dans les entreprises du court terme et que cette logique, elle est destructrice » (X)</p> <p>« Plus à court terme qu'à long terme » (M)</p> <p>« La problématique du type d'entreprise dans laquelle vous êtes c'est que on a trop souvent, et, ou le plus souvent, donc quand même une vision court terme de notre activité » (O)</p> <p>« Ce n'est pas une approche proactive de l'entreprise, c'est une approche réactive. » (Q)</p> <p>« La terminologie stratégie dans notre monde à nous, de petites entreprises avec une vision court terme, j'ai un peu du mal à voir ce que ça veut dire en fait » (O)</p> <p>« Qui s'en foutent et qui ont une vision du coup court terme. » (O)</p> <p>« Parce qu'on ne décide pas maintenant pour ce qui va se passer dans dix ans. » (W)</p> <p>« La demande des clients c'est plutôt de préparer la décision stratégique, mais sur des temporalités un peu un peu moins longues. » (W)</p> <p>« On fait au mieux, mais on sait que dans l'exercice quand on n'a pas la vision fine, il faut gagner en réactivité, c'est à dire être capable de réagir très vite » (W)</p> <p>« L'innovation, sur toutes ses formes et là encore on est loin d'être proactif dans la plupart des entreprises en France mais c'est indispensable » (S)</p> <p>« C'est à dire qu'on est dans un système qui est très dans le court terme » (X)</p> <p>« Enfermé dans une logique du court terme, en fait, de l'instant présent. » (X)</p> |
| <p><b>Impuissance par rapport au futur (5.13)</b></p>               | <p>« On a pu réfléchir à des futurs d'une façon beaucoup plus ouverte que là l'exercice de projection c'est de dire qu'est ce qui va devoir changer compte tenu de la contrainte qui est forte? Il y a quand même une sorte de presque, faut pas dire d'acquis, mais disons un présupposé que de toute façon ça ne va pas continuer, qu'il y a un changement important qui va s'opérer » (W)</p> <p>« Parce qu'on se projette en se disant le problème de la projection, c'est qu'on sait que ça ne va pas durer » (W)</p> <p>« Il faut dire à leur décharge que c'est difficile de savoir ce qui se passera l'année prochaine, n'est-ce pas? » (U)</p> <p>« Mais le problème c'est qu'ils sont dans un brouillard de plus en plus complet. » (X)</p> <p>« aujourd'hui, on est face à un monde qui est très mouvant » (X)</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>CATÉGORIE 6</b>   | <b>Absence de vision prospective (5.14)</b>  | <p>« La prospective, c'est enfin je leur en propose, j'en ai proposé, mais ce n'est pas une demande. Ce n'est pas un point stratégique pour eux... » (Z)</p> <p>« Alors qu'est-ce que vous entendez par la prospective » (M)</p> <p>« Il n'y a pas de cellule de prospective dans notre société » (M)</p> <p>« On avait essayé de lancer un groupe de travail de prospective mais qui n'a pas pris que ce n'était pas prêt ou n'était peut-être pas assez présent » (N)</p> <p>« La majorité des entreprises n'ont aucune compétence en matière de prospective. » (R)</p> <p>« Parce qu'en fait beaucoup d'entreprises ne sont pas encore armées pour cela » (S)</p> <p>« ...aller chercher sur le marché des compétences avérées ou qu'elle croit avérées et pas toujours faire de la prospective pour identifier clairement même s'il y a de la communication sur le sujet, pas toujours en faisant réellement de la prospective... » (U)</p> <p>« ...il n'y a pas nécessairement de la prospective sérieuse qui est faite... » (AA)</p> <p>« En travaillant de manière plus prospective qu'ils ne le font d'avoir une autre vision du futur que celle qui est qu'à court d'origine et là aussi sur ces questions de prospective » (AB)</p> <p>« On est encore très loin de cela, très loin. Mais en même temps, quelque part, c'est un peu désespérant. Parce que moi, lorsque je vous parle de l'intérêt pour la prospective, je vous parle de choses que nous avons essayé de mettre en place il y a 30 ans de cela. Cela remonte à très longtemps, vous voyez, ce n'est pas récent. » (AB)</p> <p>« On ne duplique pas de la prospective, on duplique des processus qui ont conduit à l'organisation de la prospective. » (AB)</p> |
|  | <b>Actions volontaires et prérogatives des dirigeants (5.15)</b>   | <p>« La partie technique c'est important aussi mais ce n'est pas ce qui va guider pour moi en premier lieu les décisions stratégiques de demain. » (M)</p> <p>« C'est plus une réflexion commune qui est essentiellement Codir » (M)</p> <p>« C'est moi le responsable de la réflexion prospective » (N)</p> <p>« La prospective, elle n'est pas détachée de mon activité. Puisque c'est les mêmes qui font la prospective et qui agissent. » (W)</p>  |
|  | Comprendre et analyser l'écosystème (6.1)  | « Accompagner cette transformation, il y a aussi gérer un environnement de plus en plus large » (T)  |
| Conjuguer les impératifs d'innovation, d'agilité et de flexibilité (6.2) | <p>« Il faut être agile et se renouveler quasiment tout le temps. » (P)</p> <p>« Soyez souple, soyez flexible » (X)</p> <p>« Que ce soit dans la relation avec les clients b2b ou b2c, que ce soit autour de la notion d'agilité » (U)</p> |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>« Ils plus flexibles » (X)</p> <p>« Avoir des principes de fonctionnement et non pas des règles qui permettent en fait de redonner de l'agilité » (Y)</p> <p>« L'agilité pour moi, c'est l'agilité d'une personne, l'agilité d'une équipe et l'agilité d'une organisation » (Y)</p> <p>« S'il n'y a pas d'agilité, les entreprises vont droit dans le mur » (Y)</p> <p>« C'était tout l'enjeu de la flexibilité du capital humain. » (Q)</p> <p>« Donc son capital humain, il doit aussi gagner en flexibilité. » (T)</p> |
| Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés (6.3) | <p>« Il avait conçu un écosystème avec des relations de partenariat » (Y)</p> <p>« On parle plus de réseau, on parle d'archipels » (Z)</p> <p>« C'est cette notion d'écosystème sur laquelle je voudrais insister. Ça vaut donc dans des grandes d'entreprises. » (AB)</p>   |

### 2.1.1.3. Saturation théorique de la catégorie 7 : Développer le capital humain stratégique de demain

En analysant les témoignages des consultants, des dirigeants et des responsables provenant de divers secteurs et tailles d'entreprises, nous avons identifié différentes questions et problématiques opérationnelles liées à la complexité du capital humain. Il est essentiel de reconnaître que la gestion stratégique du capital humain varie d'une entreprise à l'autre en raison des spécificités de chaque contexte organisationnel. Cette hétérogénéité souligne l'importance d'adopter une approche personnalisée et contextuelle, en tenant compte des particularités de chaque entreprise, afin d'adapter les pratiques de gestion du capital humain de manière appropriée. Ainsi, notre étude offre un aperçu précieux des problèmes opérationnels spécifiques liés au capital humain, ce qui permet de développer des stratégies sur mesure pour y faire face. Dans le **tome 2, section 2.1.3 à la page 135**, nous proposons une analyse détaillée de ces nouveaux aspects émergents de la deuxième phase de l'étude, accompagnée de citations pertinentes des informateurs. L'objectif est de fournir une compréhension approfondie de la gestion du capital humain dans les entreprises françaises.

Parmi les problèmes opérationnels soulevés, des nouvelles propriétés ont émergé à partir des entretiens, dont :

- **Absence d'innovation et de créativité (7.9) :** Un spécialiste a exprimé des préoccupations quant à l'absence d'innovation et de créativité dans la gestion du capital humain au sein des entreprises françaises. Cela souligne la nécessité d'encourager un

environnement propice à l'innovation et à la créativité afin de favoriser la création d'un écosystème transformant et innovant.

- **Question d'irréversibilité et variable d'ajustement (7.10) :** Les résultats mettent en évidence la complexité de la question de l'irréversibilité et de la variable d'ajustement dans la gestion du capital humain, et soulignent l'importance d'une approche équilibrée et stratégique afin d'assurer une gestion stratégique et équitable du capital humain au sein des entreprises. Cela soulève des questions sur la flexibilité et la capacité d'adaptation des organisations face aux changements organisationnels et aux évolutions en cours.
- **Dépendance de sentier (7.11) :** Les résultats mettent en évidence que la dépendance des entreprises à leur sentier établi entrave leur capacité à explorer de nouvelles voies et à mettre une démarche de prospective en matière de capital humain. Ceci souligne la nécessité de remettre en question les pratiques conventionnelles et de promouvoir une culture propice à l'exploration et à la remise en question grâce à la prospective.
- **Prendre en compte les enjeux RSE (7.12) :** Les discours des informateurs ont révélé l'importance de prendre en considération les enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la gestion du capital humain. Les entreprises sont confrontées au défi de concilier les objectifs économiques et sociaux tout en assurant le bien-être des employés et en contribuant à la durabilité sociale et environnementale.
- **La « nécessité d'une mesure comptable » (7.13) :** est fortement mise en avant par les informateurs, qui soulignent l'absence du terme « capital humain » dans les éléments comptables des entreprises. Ils plaident ainsi pour le développement d'indicateurs financiers dédiés permettant d'évaluer et de suivre la performance de la gestion du capital humain. Cette approche remet en question la vision limitée de la valeur de l'entreprise reposant uniquement sur les éléments du bilan, mettant en évidence l'importance des compétences et des savoir-faire. Une meilleure évaluation de la gestion du capital humain est jugée essentielle pour comprendre son impact sur les résultats financiers.
- **« Désintérêt pour le capital humain » (7.14) :** Les entretiens mettent en évidence un désintérêt ou un manque de priorité accordé au capital humain au sein des entreprises. Ce constat soulève des préoccupations quant à la reconnaissance de l'importance stratégique du capital humain et souligne la nécessité d'accorder une attention adéquate à cette dimension. Les propos des informateurs soulignent un manque d'engagement et

une tendance à considérer le capital humain comme un sujet secondaire ou à négliger. Ces observations remettent en question l'approche humaniste adoptée par la majorité des entreprises et appellent à une prise de conscience de l'importance du capital humain dans la stratégie globale de l'entreprise.

- **Concilier entre performance économique et sociale (7.15) :** Les témoignages mettent en évidence le défi de concilier la performance économique et la responsabilité sociale dans la gestion du capital humain. Les participants soulignent la nécessité de trouver un équilibre entre la recherche de résultats financiers optimaux et la prise en compte des besoins, du bien-être des employés, ainsi que des impacts sociaux plus larges. Cela nécessite de repenser les indicateurs de performance en incluant des aspects immatériels et en élargissant la vision traditionnelle de la performance économique. L'objectif est de reconnaître que le social et l'économique sont interdépendants et que le succès durable de l'entreprise passe par une approche équilibrée qui intègre les dimensions sociale et économique.

Ces nouvelles propriétés reflètent les défis complexes auxquels les entreprises sont confrontées dans la gestion du capital humain. Elles soulignent la nécessité de repenser les approches traditionnelles et d'adopter des pratiques plus innovantes, responsables et adaptées pour relever ces défis.

**Tableau 29: Processus de saturation théorique de la catégorie 7**

| Processus de saturation théorique par catégorie (7) |   |   |
|---|---|---|
| <b>CATÉGORIE 7</b>                                  | <b>Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences (7.1)</b> | « C'est que l'important ce n'est pas de gérer des compétences, c'est de gérer par les compétences. C'est à dire que c'est les compétences qui deviennent stratégiques dans une organisation. » (AB)<br>« c'est la modification profonde que cela induit en terme de connaissance organisationnelle » (Q)  |
|   | <b>Transformer la vision du capital humain (7.2)</b>                                | « On a de plus en plus de travailleurs indépendants » (N)<br>« Non plus d'avoir des travailleurs salariés » (N)<br>« Est-ce que ça sera fait par des populations salariés ou pas ? Donc avec les freelances » (P)<br>« La notion de capital humain est plus large que des employés qu'on va avoir en CDD, en CDI... Dans le sens où une partie du capital humain ça peut être vos clients aussi » (T)<br>« on voit bien que cette dimension du capital humain n'est pas gérée, mal gérée ou vue parfois uniquement sous l'angle de la négociation sociale » (U) |
|   | <b>Une notion multifacette aux multiples définitions (7.3)</b>                      | « J'ai du mal à décrire parce que justement il est implicite, il n'est pas explicite dans les organisations et c'est ce qui fait toute la difficulté. » (AB)  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>« Le capital humain en France, c'est un oxymore. » (V)</p> <p>« Il y a une hétérogénéité de ces composantes du capital sur le plan conceptuel » (Q)</p> <p>« Votre capital humain est très large et il est constitué de tout ce qui est l'immatériel de votre activité. » (T)</p> <p>« Ça dépend de ce qu'on entend déjà par capital humain » (M)</p> <p>« C'est assez compliqué, mais c'est vrai que je ne l'ai jamais défini, Je dois vous avouer que j'ai jamais fait de définition précise là-dessus » (T)</p> <p>« La question de la compétence masque notre approche de la formation. Et quand on a ce prisme-là, de fait, c'est une façon de poser le problème qui est une façon aussi de cacher toute une partie du problème » (W)</p> <p>« La notion de compétence est une notion assez floue. » (R)</p> <p>« On sait que la notion, même si on n'en parle pas toujours avec ce concept de capital humain qui a une définition et un périmètre. Même si on n'en parle pas toujours en utilisant le concept de capital humain » (U)</p> <p>« Et on voit bien qu'aujourd'hui il y a, il n'y a pas d'accord sur ce sujet » (U)</p> <p>« Il y a derrière cette définition, il y a plein de connotations, n'est-ce pas? Politique, philosophique, économique » (U)</p> <p>« Dans beaucoup de cas aujourd'hui, la notion de capital, au sens où elle avait été créée au XIX<sup>e</sup> siècle, elle est complètement dépassée. » (X)</p> <p>« je pense qu'aujourd'hui le capital humain est plus une contrainte qu'une opportunité pour les entreprises » (X)</p> |
|  | <p><b>Aller vers des approches ouvertes (7.4)</b></p>          | <p>« Votre capital humain est très large et il est constitué de tout ce qui est l'immatériel, de votre activité. Dans le sens où une partie du capital humain ça peut être vos clients aussi » (T)</p> <p>« À mon avis les entreprises qui veulent gagner, c'est celles qui sont dans l'open innovation » (AB)</p> <p>« Il y a aussi gérer un environnement de plus en plus large, des talents. C'est à dire qu'aujourd'hui, votre capital humain, il ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise, il est beaucoup plus large » (T)</p> <p>« Vous avez les entreprises qui continuent à penser que c'est en se cachant et en jouant un joueur solitaire qu'on va avancer. Mais je pense que celles-là, elles sont mortes avant même de le savoir. » (AB)</p> <p>« Est-ce que cela se fera avec des populations salariées ou non ? Donc, avec les freelances » (P)</p> <p>« Assez collaboratives, avec les collègues, on a un petit cabinet 40, donc souvent à avoir à réinterroger notre positionnement marché » (W)</p> <p>« réfléchir à des futurs d'une façon beaucoup plus ouverte » (W)</p>  |
|  | <p><b>Manque de coordination et de collaboration (7.5)</b></p> | <p>« Aujourd'hui, la transformation en capital humain est effectivement sur ces sujets, et il est partout. Donc ce qui est difficile, c'est quand vous le mettez dans</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>une direction de la prospective ou de la stratégie. Il faut que ça se parle avec le RH parce que vous n'allez pas pouvoir parler d'un business sans parler du sujet ou du sujet du capital humain. » (T)</p> <p>« C'est pour ça d'ailleurs qu'en France, dès qu'il s'agit de social et d'humain, on dit c'est la DRH, la pauvre DRH, c'est pour se débarrasser du sujet. » (V)</p> <p>« Le problème évidemment est souvent entre la direction de stratégie, les DRH et services de prospective, il n'y a pas nécessairement de connexion » (AA)</p> <p>« Il n'y a pas d'alignement sur les critères de performance collective. C'est une catastrophe. » (Y)</p>   |
|  | <p><b>Fonctionnement en silos (7.6)</b></p>              | <p>« ...ma vision idéale du futur serait que d'abord y ait plus de silos » (Y)</p> <p>« Mais la majorité reste en mode pyramidale » (M)</p> <p>« ...aujourd'hui dans la plupart des organisations on reste dans des organisations pyramidales » (M)</p> <p>« ...casser les silos dans les entreprises qui fonctionnaient bien, dans un monde où les choses étaient stables, prévisibles, compliquées et où les informations étaient, étaient lisibles, les données étaient visibles, il n'y avait pas d'ambiguïté. » (Y)</p>   |
|  | <p><b>Problématiques générationnelles (7.7)</b></p>      | <p>« Ça fait partie des questions qu'on doit se poser et notamment vis à vis des nouvelles générations. » (N)</p> <p>« Ça se traduit par le jeunisme, c'est à dire grosso modo pour le monde de demain. Les plus prêts c'est plutôt les jeunes » (X)</p> <p>« J'aborde les aspects humains dans les ateliers, c'est à la fois pour les jeunes générations une quête de sens de leur implication. Voilà, en gros ils savent que c'est la cata. Ils ont des attentes très différentes des gens comme moi j'ai 57 ans et les gens comme moi qui sont les patrons employeurs ne comprennent pas. » (Z)</p> <p>« Il y a plein de patrons qui ne comprennent pas et qui disent oui mais les jeunes ils veulent pas bosser. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas bosser, c'est que juste ils ont des attentes différentes. » (Z)</p> <p>« Et la jeune génération qui a 25 ans aujourd'hui, elle ne supporte pas ça. Donc c'est eux qui pour moi les ambassadeurs de l'entreprise du futur » (Y)</p> |
|  | <p><b>Retravailler les modes de management (7.8)</b></p> | <p>« Est ce que t'es capable de leur expliquer et de partager le pouvoir avec eux ? Il y a cette question de la gouvernance partagée dans votre exploration de prospective en matière de capital humain » (Z)</p> <p>« Mais à condition qu'il y ait un management avec des gens qui sont des facilitateurs relationnels, et qui gèrent des gens qui sont plus experts qu'eux. » (Y)</p> <p>« Il faut passer du manager au leader » (Y)</p> <p>« Elle vient en adéquation avec la nature et recherche l'harmonie et l'équilibre du système c'est Descartes contre Spinoza » (Y)</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>« Il va demander à son équipe de véhiculer ces mêmes valeurs, et cela risque d'arriver aux salariés au sens péjoratif, ce qui fait que son impact, c'est lui qui a le plus d'impact sur le développement de la société. » (M)</p> <p>« Moi je suis plus dans le partage et la co-construction. » (N)</p>   |
| <b>Absence d'innovation et de créativité (7.9)</b>                | <p>La créativité dans le capital humain, tout le monde s'en fout dans les entreprises (Q)</p> <p>Il y a la rhétorique de l'innovation. C'est une rhétorique Mais justement, plus on en parle, moins il y en a eu. En tout cas, ce n'est pas une focalisation majeure (Q)</p>  |
| <b>Question d'irréversibilité et variable d'ajustement (7.10)</b> | <p>« La question de l'irréversibilité ou pas. C'est comme ça que le capital humain est en devenue avant le développement durable 2015 » (Q)</p> <p>« C'était une variable d'ajustement. Donc c'était tout l'enjeu de la flexibilité du capital humain. » (Q)</p> <p>« Et donc une des variables d'ajustement, c'est la masse salariale. » (X)</p> <p>« Quand on dit adéquation en poste, on est sur des approches de l'ajustement des compétences. Or, au jour le jour, elles sont assez mal maîtrisées pour les entreprises, parce qu'elles maîtrisent d'ailleurs très mal la notion même de compétence » (R)</p> <p>« C'est souvent un objet de négociation avec les organisations syndicales pour l'entreprise et une variable d'ajustement plus...alors je ne veux pas généraliser, mais souvent plus que l'objet d'une politique réelle » (U)</p> <p>« il me semblait que c'était une approche fautive et techniciste de l'approche des compétences » (AB)</p> |
| <b>Dépendance de sentier (7.11)</b>                               | <p>« La dépendance de sentier, la perte d'indépendance du système éducatif et la dépendance de sentier des entreprises » (Q)</p> <p>« Et puis il y a les autres, qui voudraient bien rester comme avant, et ceux-là ils vont avoir du mal » (Z)</p> <p>« Ils ne savent pas faire autrement, on ne leur a jamais appris à faire autrement. » (Y)</p> <p>« Ils se ferment tout de suite parce qu'ils se sentent remis en cause » (Y)</p> <p>« Qui s'en foutent et qui ont une vision du coup court terme. » (O)</p> <p>« Enfermé dans une logique du court terme, en fait, de l'instant présent. » (X)</p>  |
| <b>Prendre en compte les enjeux RSE (7.12)</b>                    | <p>« On connaît la norme ISO 45001 on va regarder les normes RSE c'est des véritables enjeux qui arrivent pour demain. » (N)</p> <p>« Une reformulation majeure de ce qu'est la RSE » (Q)</p> <p>« ...renforce ce qu'on appelle la brand compagnie, l'image de la Société, et en renforçant cette image et renforce aussi son attractivité et tous les conséquences indirectes aussi que ça peut amener que ça soit en termes de subventions que ça</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>soit en termes de potentiel synergies avec d'autres sociétés et avec d'autres fournisseurs, je pense que l'intérêt majeur est là » (M)</p> <p>« Cette partie sociale, sociétale, c'est la réflexion de se dire qu'elles sont l'empreinte pour mes parties prenantes. » (T)</p> <p>« Parce que ça nous a fait prendre conscience que l'idée qu'on avait qui était que le social était au cœur de la performance de l'entreprise » (O)</p> <p>« Les RH sont au cœur du développement de la RSE, donc promoteur de la RSE » (S)</p> <p>« Sans même parler du développement durable de la ressource environnementale. Sans même parler de ça, il y a encore une autre composante, si vous voulez, de la socio dynamique des organisations. » (V)</p> <p>« À travers les logiques RSE. Là c'est en réalité, derrière les logiques RSE, on prend en compte pas simplement la dimension financière de la performance financière et économique. » (AB)</p>   |
|  | <p><b>Besoin d'une mesure comptable (7.13)</b></p>     | <p>« Quand vous prenez les lignes du bilan, vous avez l'actif et le passif. Quand vous rentrez dans les nomenclatures de l'actif, il y a le capital social, il y a le capital courant, mais il n'y a jamais le mot capital humain » (V)</p> <p>« Qui promeuvent la valorisation du capital humain, y compris, d'ailleurs, dans le bilan des entreprises. Nous avons beaucoup milité pour que la formation professionnelle soit considérée comme un investissement au sens comptable et financier du terme » (U)</p> <p>« C'est tout ce qui n'est pas inscrit au bilan des entreprises, capital immatériel » (O)</p> <p>« Après je n'aime pas trop le terme « capital » parce que ça ce que je valorisais quand j'étais financier sans aucun atout. » (N)</p> <p>« Mais il n'y a pas à l'actif du bilan le mot capital humain. Voilà, donc ça n'existe pas. Si ce n'est pas dans le bilan ou le compte d'exploitation, c'est que ça n'existe pas, puisque la seule langue des entreprises, c'est l'économie » (V)</p> <p>« Parce que par exemple, quand on parle de compétence et de savoir-faire d'entreprise, ce n'est pas ce qui est dans le bilan qui fait la vraie valeur de l'entreprise. » (AB)</p> <p>« Regardez quand une entreprise investit de manière massive dans les compétences, entendu à la fois soft skills et hard skills, une entreprise qu'il le fait, elle va automatiquement dégrader son bilan. » (AB)</p> |
|  | <p><b>Désintérêt pour le capital humain (7.14)</b></p> | <p>« La direction stratégie, excusez-moi du terme, elle s'en fiche complètement du capital humain. » (X)</p> <p>« Dès qu'il s'agit de social et d'humain, on dit c'est la DRH, la pauvre DRH, c'est pour se débarrasser du sujet » (V)</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>« Je veux dire que le rêve, je suis sûr d'un certain nombre de directeurs de la stratégie, c'est d'arriver à avoir une entreprise qui produit, qui est rentable, sans humains » (X)</p> <p>« L'entreprise se coupe d'une dimension du capital humain » (X)</p> <p>« Non on est d'accord, Connaissez-vous un seul conseil d'administration qui parle de capital humain en France? » (V)</p> <p>« la plupart, les 90 % des entreprises ne sont pas humanistes » (Y)</p>   |
|  | <p><b>Concilier entre performance économique et sociale (7.15)</b></p> | <p>« Il y a une divergence entre le social et l'économique » (X)</p> <p>« Il faut trouver comment faire la paix. Quel est le pacte? Comment concilier le social et l'économique? Les deux ayant leur légitimité, ce n'est pas un contre l'autre. » (V)</p> <p>« Il y a un trou dans la raquette dans la norme de performance » (V)</p> <p>« À la recherche d'une nouvelle norme socioéconomique de performance » (V)</p> <p>« Et quand on entre dans une gestion par les compétences, alors on se donne les moyens d'améliorer la performance globale sur des indicateurs qui ne sont pas strictement financiers, mais qui tiennent compte aussi d'aspects plus immatériels contenus dans le travail, qui font d'ailleurs la réalité des savoir-faire des entreprises. » (AB)</p> <p>« Quand on veut élargir le point de vue sur la performance économique. La performance économique, elle s'est longtemps fondée sur des données et des mesures et des outils financiers. Et on sait aussi, vous comme moi, que la performance, elle a aussi une dimension extra financière qui est parfois plus importante même qu'on ne le croit » (AB)</p> <p>« Parce que ça nous a fait prendre conscience de l'idée qu'on avait qui était que le social était au cœur de la performance de l'entreprise » (O)</p> <p>« Alors que dans notre système dit capitalisme ou libéral, l'intérêt des gens va être satisfait si l'économie marche bien, c'est autrement dit on a tout sacrifié à l'économie et c'est une impasse. » (X)</p> <p>« d'une palette assez transverse de la vision de l'entreprise qui est à la fois sociale et économique » (AB)</p> |

#### 2.1.1.4. Saturation théorique de la catégorie 8 : Besoin d'une prospective RH

Les aspects de cette catégorie ont atteint une saturation. La propriété la plus mentionnée par les informateurs lors de la deuxième phase de l'étude est « Repenser les programmes éducatifs » (8.5). Cette dernière émerge de manière significative dans les témoignages des informateurs. Les problèmes liés à la formation et à l'éducation sont soulignés, notamment le manque de préparation des universités et des écoles sur ces aspects. La formation des managers en France,

en particulier dans les PME, présente des lacunes. Il existe également un appel à réformer l'éducation et la formation, en mettant en évidence le besoin de liens plus étroits entre l'université et le monde de l'entreprise. Les résultats de développement de cette catégorie seront présentés dans **le tome 2, section 2.14 à la page 182**.

De nouvelles propriétés émergent dans cette deuxième phase de l'étude. Tout d'abord, une perspective positive sur l'IA et la digitalisation (8.8) est mise en avant par les informateurs, soulignant les opportunités et les avantages de ces technologies. Cependant, il est également souligné un retard dans la robotique et la transformation numérique (8.9), mettant en évidence la nécessité de rattraper ce retard pour rester compétitif. De plus, le besoin de détection en externe (8.10) est mentionné, soulignant l'importance pour les ressources humaines de surveiller et de s'adapter aux évolutions externes pour une gestion efficace du capital humain. Enfin, le besoin d'accompagner les transformations (8.11) est souligné, indiquant que les ressources humaines doivent dépasser leur rôle de gestion et jouer un rôle stratégique dans l'accompagnement des transformations.

**Une perspective positive sur l'IA et la digitalisation (8.8)** émerge des témoignages des informateurs. Certains soulignent les possibilités offertes par l'IA et la digitalisation, notamment en termes d'amélioration des processus et de création de partenariats symbiotiques entre l'homme et la technologie. Ils mettent en avant l'idée d'une intelligence collective, combinant l'IA et l'intelligence humaine, pour atteindre de meilleurs résultats. D'autres insistent sur le fait que l'IA est complémentaire à l'intelligence humaine et qu'elle peut être utilisée pour faciliter les tâches et permettre aux individus de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Certains informateurs soulignent également que l'IA est neutre en soi, mais que son utilisation dépend de l'intention et du contexte dans lesquels elle est employée. En résumé, l'IA et la digitalisation sont perçues de manière positive par certains informateurs, avec une vision d'une cohabitation entre l'humain et la technologie, et un potentiel d'amélioration des processus et des relations.

Les témoignages des informateurs mettent en évidence **un retard dans la robotique et la transformation numérique (8.9)** en France. Certains informateurs font référence à la comparaison avec l'industrie allemande, où l'utilisation de la robotique est plus répandue. Ils soulignent que la France doit rattraper son retard dans ce domaine pour rester compétitive. De plus, il est mentionné l'illettrisme numérique qui est en train de grandir et qui se manifeste par le fait que de nombreuses personnes ne sont pas à l'aise avec l'informatique et ne savent pas

comment l'utiliser. Cela concerne également les jeunes arrivant sur le marché du travail qui n'ont pas les compétences de base en matière d'informatique. Certains informateurs soulignent que les entreprises n'accordent pas toujours suffisamment de temps et de réflexion à ces questions, ce qui contribue également au retard dans la transformation numérique. En résumé, les témoignages mettent en évidence un retard dans la robotique et la transformation numérique en France, ainsi que des lacunes en matière de compétences numériques chez certaines personnes.

Le **besoin de détection en externe (8.10)** des ressources humaines est souligné dans les témoignages des informateurs. Cela fait référence à la capacité des entreprises à repérer et à identifier les compétences dont elles ont besoin sur le marché du travail, plutôt que de les développer en interne. Certains informateurs témoignent l'importance de la prospective pour détecter les compétences qui peuvent être empruntées sur le marché. Une nécessité d'ouvrir le marché du travail plus largement afin de recruter de nouveaux talents, notamment dans des domaines tels que la RH orientée data, est requise. La capacité de « sourcer » et de trouver les compétences nécessaires sur le marché est considérée comme un enjeu stratégique clé pour les ressources humaines. Les entreprises doivent réfléchir à la manière dont elles font évoluer les compétences de leurs employés internes, mais également à la manière dont elles peuvent les trouver à l'extérieur de l'entreprise. Le besoin de détection en externe des compétences est souligné comme un défi futur important pour les ressources humaines, et la prospective joue un rôle essentiel dans cette détection.

Le **besoin d'accompagner les transformations (8.11)** est souligné dans les témoignages, mettant en avant le rôle stratégique des ressources humaines en tant que partenaire stratégique de l'entreprise. Les ressources humaines sont appelées à accompagner activement les transformations au sein de l'organisation, en gérant un environnement de plus en plus vaste. Elles doivent être proactives dans la gestion des changements et doivent développer une compréhension approfondie des données et des nouvelles technologies dans ce contexte. Les ressources humaines selon les résultats, prennent de plus en plus conscience de leur rôle en tant que partenaire stratégique, contribuant au développement global de l'entreprise au-delà de leur simple participation aux comités de pilotage ou de direction. Elles sont appelées à jouer un rôle clé dans l'accompagnement des transformations et à assumer une position de partenaire stratégique pour soutenir le développement de l'entreprise.

**Tableau 30: Processus de saturation théorique de la catégorie 8**

| <b>Processus de saturation théorique par catégorie (8)</b> |  |
|--|--|
| <b>CATÉGORIE 8</b>   | <p><b>Aller au-delà de la GPEC (8.1)</b></p> <p>« Le mot prévisionnel me gênait terriblement pour toutes les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure » (AB)</p> <p>Une réflexion plus large que le GPEC, mais on est dans l'univers de la GPEC. On est donc dans l'univers élargi de la GPEC (Q)</p> <p>« Les approches de type GPEC ...sont soit des choses assez floues ou même très incertaines » (X)</p> <p>« Il y a une GPEC qui existe et qui doit être aussi développée améliorée » (M)</p>  |
|  | <p><b>Identifier les métiers et les compétences (8.2)</b></p> <p>« Il faut voir en fait l'évolution des compétences de demain » (P)</p> <p>« De nouvelles compétences pour changer de métier » (P)</p> <p>« On a des outils qui permettent d'anticiper, de projeter les métiers de demain et de faire des liens avec les catalogues de compétences qu'il faut acquérir. » (P)</p> <p>« C'est bien de se reposer la question sur le nombre de poste adapté. » (N)</p> <p>« C'est de les aider à comprendre comment éventuellement les métiers vont évoluer demain, comment leurs activités vont évoluer » (T)</p> <p>« Il y a des métiers qui vont disparaître. Mais il y a à peu près 700 métiers qui n'existent pas aujourd'hui en 2020 et qui existeront avant 2030. » (S)</p> <p>« les softs skills Ça va être vraiment un enjeu pour demain, pour toutes les raisons » (U)</p> |
|  | <p><b>Répondre à la stratégie future (8.3)</b></p> <p>« Mais le problème c'est aujourd'hui à nouveau. Pour faire ça, il faut se tourner vers la stratégie et dire alors dans cinq ans se sera quoi le business de l'entreprise et qu'est ce qu'on fera? Parce que de ça, il faut tirer les compétences qui sont nécessaires » (X)</p> <p>« Donc c'est la fin de l'électrique. Donc vous voyez la manière dont les salariés, ils n'expliquent pas. Ça veut dire en d'autres termes, une entreprise à la stratégie de ses salariés » (Q)</p> <p>« C'est de la stratégie et après les DRH, ils doivent intervenir sur le pont entre ces deux éléments. » (P)</p> <p>« Il n'y a pas de la pensée du DRH, des ressources humaines en relation avec le future de l'entreprise, c'est assez flou. » (AA)</p>  |
|  | <p><b>Manque de crédibilité et de légitimité (8.4)</b></p> <p>« C'est comment on passe d'une fonction qui est presque quasiment administrative à une fonction stratégique » (P)</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>« Aujourd’hui, ils sont plus monopolisés par tout un ensemble de choses qui relèvent de la réglementation du travail et d’activités de faible valeur ajoutée et où il faut le faire » (R)</p>   |
|  | <p><b>Repenser les programmes éducatifs (8.5)</b></p> | <p>« Donc du coup ça crée des problèmes. Et la formation, ça prend du temps, ça ne peut pas se faire en quelques semaines, mais c’est déjà vrai puisque l’université et les écoles ne sont pas armées là-dessus. » (S)</p> <p>« Il y a aussi cette participation du monde de la recherche il y a aussi les échanges. » (N)</p> <p>« L’universitaire ne peut pas être déconnecté de notre société, car il nous apporte des bases de connaissances qu’on peut leur apporter sur lequel on peut les faire travailler... Il sera important pour faire évoluer la recherche et la formation de nos professionnels de demain. » (N)</p> <p>« C’est un gros problème en France, c’est la formation des managers. » (S)</p> <p>« Il y a une formidable absence de formation des managers en France, au sein des PME » (S)</p> <p>« Ce qui n’empêche pas de faire le reproche à l’université de ne pas suffisamment s’intéresser à ce qui se passe dans les entreprises. » (U)</p> <p>« La formation était un peu en retard par rapport aux besoins, parce qu’en fait, les entreprises, le marché privé n’avaient pas cette demande. » (U)</p> <p>« Vous savez, le nombre de recherches universitaires qui sont sur des sujets qui ne sont pas du tout du tout du tout abordés dans les entreprises ou les organisations ou un secteur public aussi, il y en a pléthore. Mais surtout l’intérêt de la recherche et la recherche universitaire. Heureusement d’ailleurs. Heureusement que la recherche permet d’explorer des sujets, des concepts qui n’ont pas une valeur absolument matérialisable du jour au lendemain pour toute la différence. » (V)</p> <p>« On a besoin de réformes au niveau de l’éducation, de formation. Et même, les écoles de commerce ne font pas de formation en management. Parce que le commerce et le management ce n’est pas la même chose » (Y)</p> <p>« Il n’existe pas de lien de causalité direct entre l’intérêt académique et l’intérêt pratique dans le monde capitaliste » (V)</p> |
|  | <p><b>Phénomène d’accélération (8.6)</b></p>          | <p>« C’est que on est aujourd’hui sur des horizons de temps qui se réduisent de plus en plus. Il faut faire évoluer ces technologies, ces solutions, ces outils, etc. De manière très rapide. » (T)</p> <p>« La durée de vie pendant laquelle une compétence est utilisée dans un métier par au moins 50% de la population...mais en physique c’est la notion de demi vie » (T)</p> <p>« Parce que les tout s’est accéléré et les échéances donc se rapprochent » (X)</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>« ...Et le fait qu'on soit dans quelque chose qui se croise en permanence fait que ça accélère complètement les processus. Et du coup, tout cela nourrit le big data auquel je faisais référence tout à l'heure... » (AB)</p>   |
|  | <p><b>Besoin de s'intéresser plus à l'homme (8.7)</b></p>                  | <p>« On traite les gens comme des robots » (Y)</p> <p>« Dans un premier temps, la tendance c'est de dire qu'on ne va pas vendre les machines qu'on vient d'acheter. Donc, on essaye de faire quoi ? On essaie de se séparer d'abord du personnel. » (AB)</p> <p>« Mais ce capital humain, il est aujourd'hui essentiel car l'humain devient l'un des moteurs justement de cette quatrième révolution industrielle » (AB)</p> <p>« On cherche à éjecter les gens de la production en les remplaçant par des machines. » (X)</p> <p>« Il n'y aura pas d'intervention humaine, donc on cherche à enlever l'humain de l'entreprise » (X)</p> <p>« ce qui n'est pas neutre, c'est l'usage que l'on décide d'en faire » (AB)</p>   |
|  | <p><b>Une perspective positive sur l'IA et la digitalisation (8.8)</b></p> | <p>« C'est toute la discussion sur ce qu'on appelle l'homme augmenté et les modèles symbiotiques » (Q)</p> <p>« De là à penser que cette digitalisation, cette robotisation Tout ce qui est intelligence artificielle va avoir un impact négatif sur l'emploi physique je n'y crois pas » (M)</p> <p>« On a d'autres projets sur l'intelligence artificielle avec des Canadiens qui peuvent révolutionner notre cœur de métier en France...Elle est complémentaire à la nôtre, elle est utile » (N)</p> <p>« Non, on a la conviction. Ça sera un partenariat si vous voulez. Ça sera une intelligence collective qui sera un mix entre de l'IA et de l'intelligence humaine. » (P)</p> <p>« Non parce que, enfin nous on fait à peu près l'inverse. Non. On est partis aussi en 2009 du volet social » (O)</p> <p>« Les gens n'ont pas conscience de ce qui est en train d'arriver à l'intelligence artificielle » (AB)</p> <p>« L'intelligence artificielle actuellement n'existe pas...le terme d'intelligence artificielle est un terme marketing. » (R)</p> <p>« Donc il y aura une cohabitation toujours entre l'humain et le robot. Bon ok, très bien. » (V)</p> <p>«, ce que les machines font mais ne savent pas aussi bien faire que les êtres humains aujourd'hui » (X)</p> <p>« Mais je pense qu'il y a une autre économie qui émerge et qui au contraire est faite avec des gens pour les gens. Et là-dedans, la place du numérique n'est que pour améliorer, en fait fluidifier certains processus de relation, mais pas pour remplacer les gens. » (Z)</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>« Il y a le bon côté. Il y a le mauvais côté...si elle est au service de l'humain pour lui faciliter la tâche et lui permettre d'avoir des tâches à plus forte valeur ajoutée, ça c'est bon » (Y)</p> <p>« Une technologie en soi, qu'il s'agisse d'une machine ou qu'il s'agisse d'une intelligence artificielle en soi est neutre » (AB)</p>   |
| <p><b>Retard dans la robotique et la transformation numérique (8.9)</b></p> | <p>« On voit la différence entre l'industrie française et l'industrie allemande justement par une plus forte utilisation de la robotique » (N)</p> <p>« Il y a quelque chose qui est en train de grandir et qui se voit encore un peu plus dans la période actuelle, c'est l'illettrisme numérique. » (S)</p> <p>« Sauf que vous avez encore beaucoup de gens qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique et qui ne savent pas comment s'en servir » (S)</p> <p>« Vous avez encore dans les entreprises des gens qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique. » (S)</p> <p>« Les jeunes, quand ils arrivent sur le marché du travail, ils ne savent même pas comment se servir d'Excel ou de Word ou des standards du marché. » (S)</p> <p>« Elle n'a pas toujours le temps ou la compétence d'ailleurs pour réfléchir à ces sujets. » (U)</p> <p>« C'est à dire il y a n'a pas toujours, si je dois faire une critique, il n'y a pas toujours de réflexion globale sur le sujet. C'est à dire que, au fond, comment on pourrait dire qu'on s'y prend toujours trop tard? Alors c'est vrai que l'entreprise, elle n'a pas le temps en fait. » (U)</p> |
| <p><b>Besoin de détection en externe (8.10)</b></p>                         | <p>« Quelles sont les compétences dont je n'ai pas besoin de les développer, mais finalement je vais les emprunter sur le marché » (T)</p> <p>« Ouvrir un marché du travail un peu plus largement » (T)</p> <p>« Au recrutement de nouveaux talents qui viennent d'autre part, peut-être plus notamment la RH orientée data. » (P)</p> <p>« D'un point de vue des ressources humaines, c'est à dire le sourcing, la capacité à trouver sur le marché les compétences dont on a besoin. » (U)</p> <p>« Faut en tirer de comment on fait évoluer les compétences des gens qui sont à l'intérieur ou comment on va les chercher à l'extérieur. » (X)</p>   |
| <p><b>Besoin d'accompagner les transformations (8.11)</b></p>               | <p>« Accompagner cette transformation, il y à aussi gérer un environnement de plus en plus large » (T)</p> <p>« Le rôle des ressources humaines dans l'entreprise, c'est à la fois d'être proactif sur les transformations » (S)</p> <p>« Et dans ce contexte il est nécessaire de comprendre l'univers des data, de comprendre les nouvelles technologies » (P)</p> <p>« elle prend de plus en plus conscience qu'elle a un rôle à tenir en tant que partenaire stratégique et qu'elle participe au développement de l'entreprise au-delà de sa seule participation par exemple à un comité de pilotage ou un comité de direction » (S)</p>  |

#### 2.1.1.5. *Émergence d'une nouvelle catégorie de l'étude : Le croisement entre prospective et capital humain pour construire un modèle pérenne (9)*

Une nouvelle catégorie émerge du discours des informateurs, représentant le résultat à long terme d'une démarche de prospective en matière de capital humain. L'objectif des entreprises actuelles pour traverser cette période de transition multidimensionnelle est de construire un modèle socialement et économiquement pérenne. Cela nécessite la convergence du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens (9.1), ainsi que le besoin d'une vision à long terme (9.2) pour favoriser un écosystème collaboratif gagnant-gagnant (9.3). Cependant, une condition préalable est de remettre en cause le système capitaliste (9.4), ce qui nécessite l'adoption d'une approche socio-économique pour gérer stratégiquement le capital humain de demain. Ceci semble être une nécessité pour l'avenir. Cette notion de pérennité et de remise en question permanente a été également évoquée par les experts de prospective. Les résultats de développement de cette catégorie seront présentés dans le **tome 2, section 2.1.5 à la page 207**.

**La convergence du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens (9.1)** est soulignée, mettant en évidence la nécessité de réfléchir à l'interaction entre la transformation numérique et le développement durable. L'importance de comprendre comment la technologie transformera les activités tout en tenant compte des aspects sociaux et sociétaux est mise en avant. L'urgence de l'action face aux défis climatiques et la nécessité d'une régulation adéquate pour préserver les ressources environnementales sont soulignées. De plus, la dimension socio-dynamique des organisations est mise en avant, et les conséquences néfastes d'une approche purement économique sans considération pour le social et l'écologique sont soulignées. L'importance des bonnes relations avec toutes les parties prenantes et la nécessité de viser la pérennité, en tant qu'objectif clé du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, sont également mises en avant.

**Le besoin d'une vision long termiste (9.2)** est souligné par les informateurs, et la prospective est considérée comme un moyen de construire un modèle socialement et économiquement pérenne. La pérennité de l'entreprise exige une réflexion orientée vers l'avenir et au-delà des considérations à court terme. La prospective est ainsi identifiée comme la solution pour garantir cette pérennité, que ce soit à travers l'anticipation des défis commerciaux, humains ou

stratégiques. Afin d'assurer cette pérennité à long terme, les entreprises doivent se questionner profondément sur les enjeux futurs et intégrer le temps long, la complexité et la systémique dans leurs processus de prise de décision et de réflexion. La formation et l'adaptation à ces concepts sont ainsi considérées comme cruciales pour une gestion stratégique réussie. Ainsi, le recours à une vision long termiste et à la prospective s'avère primordial selon les résultats, pour édifier un modèle d'entreprise durable sur les plans social et économique. Cette approche favorise l'appréhension des enjeux futurs de manière réfléchie et de prendre des décisions éclairées en vue d'une pérennité durable.

L'objectif de **favoriser un écosystème collaboratif gagnant-gagnant (9.3)** est essentiel pour établir un modèle économique et social durable. Il est nécessaire de repositionner l'entreprise dans un contexte de partage, tant en interne qu'avec les parties prenantes externes, afin de contribuer aux enjeux climatiques et sociaux. L'intelligence collective est perçue comme un facteur clé de la pérennité de l'entreprise, favorisant une anticipation aisée des changements et une gestion optimiste de la pérennité. Dans cette perspective, il est crucial de comprendre l'évolution du travail et de développer des relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes. L'établissement de telles relations est valorisé, que ce soit avec les employés, les fournisseurs ou d'autres partenaires. Il est préconisé de mener des discussions constructives sur la stratégie et la prise de décision, en évitant les processus restrictifs et en favorisant une répartition équitable du pouvoir et des décisions. Par ailleurs, attribuer un sens à l'activité économique est considéré comme une réussite majeure dans le monde à venir.

**La remise en cause du système capitaliste (9.4)** dans la gestion stratégique du capital humain est jugée essentielle. Les critiques pointent du doigt le modèle traditionnel de l'entreprise qui met l'accent sur la rémunération des actionnaires et la performance économique. Une réflexion est nécessaire pour repenser le fonctionnement de l'entreprise en faveur d'un modèle plus collaboratif et équitable, intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. L'intelligence collective est considérée comme un élément clé pour garantir la pérennité de l'entreprise et faciliter l'anticipation des changements. Il est également préconisé d'améliorer l'intégration entre le capital humain et le capital financier, tandis que des inquiétudes sont exprimées quant à la primauté accordée à l'économie plutôt qu'au bien-être des individus dans le système capitaliste. En conséquence, une remise en question du modèle capitaliste est suggérée, mettant l'accent sur la valorisation du capital humain et l'adoption d'une perspective plus globale et durable.

Tableau 31: Emergence de la catégorie 9 « construire un modèle pérenne »

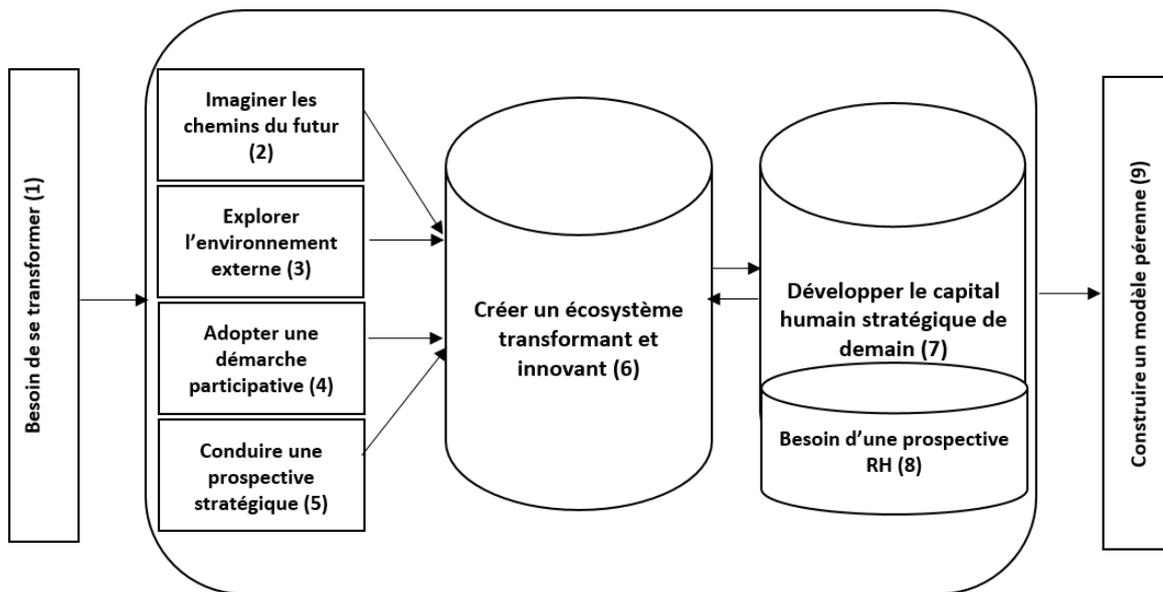
| Emergence de la catégorie 9 « construire un modèle pérenne » |   |   |
|--|---|---|
| CATÉGORIE 9  | <b>Convergence du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens (9.1)</b> | <p>« Il y a une nécessité de réfléchir sur le tressage entre transformation numérique et développement durable. » (Q)</p> <p>« Il y a une divergence entre le social et l'économique » (X)</p> <p>« Une convergence d'ordre économique, une convergence d'intérêts d'ordre économique, des intérêts, je dirai presque éthiques » (X)</p> <p>« Une question essentielle, c'est comprendre comment la technologie va transformer mes activités... on recommande de réfléchir, c'est la partie sociale ou sociétale. » (T)</p> <p>« C'est comment je fais mieux demain que ce que je fais aujourd'hui sur tous les champs qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux »</p> <p>« Mais on est plutôt dans une logique de participation aux enjeux liés à l'urgence climatique » (O)</p> <p>« « il faut une bonne régulation, sans même parler du développement durable de la ressource environnementale. Sans même parler de ça, il y a encore une autre composante, si vous voulez, de la socio dynamique des organisations. » (V)</p> <p>« C'est autrement dit on a tout sacrifié à l'économie et c'est une impasse. Je vais ne dire alors pas seulement sur le plan social, mais aussi sur le plan écologique » (X)</p> <p>Parce que si pendant cinq ans on investit des milliers et des millions d'euros et que l'entreprise n'est pas rentable, c'est qu'elle ne rend pas le service qu'on attend d'elle social, le service enfin sociétal et donc elle devrait disparaître ... (U)</p> <p>« On en a parlé des transformations numériques développement durable et rapport aux fonctions régaliennes. » (Q)</p> <p>« La pérennité n'est pas concurrentielle. La preuve il est comment Sécurité sanitaire mais pas concurrentiel. » (Q)</p> <p>« Ça fait partie des objectifs du développement durable c'est d'avoir des relations de bonnes relations avec l'ensemble de ses parties prenantes » (N)</p> <p>« le mot qui s'est dégagé c'était pérennité, qui est l'enjeu majeur de la RSE aussi, développement durable, c'est égale pérennité » (O)</p> |
|  | <b>Besoin d'une vision long termiste (9.2)</b>  | <p>« La pérennité effectivement elle doit obliger finalement l'entreprise à se poser des questions à plus long terme. » (O)</p> <p>« La réponse pour assurer la pérennité ne peut être que la prospective » (M)</p> <p>« C'est important de continuer malgré tout à penser le long terme » (X)</p> <p>« De se former et d'intégrer dans leur processus de décision et de réflexion le temps long, la complexité et la systémique. » (Z)</p> <p>« La réponse pour assurer la pérennité ne peut être que la prospective : la prospective commerciale, la prospective humaine et la PS. » (M)</p> <p>« Je pense que ces enjeux-là ils peuvent remettre aussi la question la vision court-termiste ou long-termiste à l'heure du jour. » (O)</p>  |
|  | <b>Favoriser un écosystème collaboratif gagnant-gagnant (9.3)</b>                       | <p>« Il faut repositionner l'entreprise dans un cadre de partage, alors de partage en interne mais aussi de partage avec ses parties prenantes externes, il faut la replacer dans un cadre de contribution par rapport aux enjeux essentiellement climatiques et donc sociaux. » (O)</p> <p>« Après qu'est ce qui va faire que nous on sera plus pérennes que d'autres, c'est l'intelligence collective. » (O)</p> <p>« Donc c'est créer une forme d'écosystème aussi autour de nous, ou avec nous, qui rend l'anticipation des choses plus facile, et donc la gestion de la pérennité aussi un peu plus optimiste. » (O)</p> <p>« « prospective il y a un des questionnements qu'on a de plus en plus en interne et en externe, c'est non seulement les parties prenantes mais c'est l'évolution du travail. » (N)</p> <p>« Pour faciliter une transition concertée, il est nécessaire d'établir un consensus entre les chefs d'entreprise et les salariés. En considérant l'entreprise comme une entité qui devrait viser une communauté d'intérêts, il est essentiel de favoriser des logiques gagnant-gagnant plutôt que des logiques d'opposition,</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>même si les intérêts peuvent parfois être contradictoires au sein de l'entreprise. » (AB)</p> <p>« Ils l'avaient construit avec des relations gagnantes-gagnantes » (Y)</p> <p>« Et l'intelligence collective, elle est à la fois sur le volet interne c'est-à-dire comment les équipes allant vont être plus intelligentes collectivement, plus créatives que collectivement, que la moyenne, mais elle va l'être aussi avec l'ensemble de nos parties prenantes. L'université est une partie prenante par exemple, mais nos fournisseurs sont des parties prenantes » (O)</p> <p>« Il n'y a pas de vraie discussion constructive sur la stratégie du dirigeant, etc. Ils sont tous là à copier les uns avec les autres. » (Y)</p> <p>« Ceux qui vont donner du sens à leur activité économique vont être les grands gagnants. Pas forcément. Alors la question est ce qu'ils vont être les grands gagnants en euros au cours de bourse? la plus grande des victoires, c'est de trouver du sens à son existence. » (V)</p> <p>« que l'objectif n'est pas seulement de conclure immédiatement des accords, mais plutôt d'établir des relations avec des entreprises qui pourraient devenir nos clients à l'avenir. C'est aussi les pouvoirs publics » (N)</p> <p>« Souvent, c'est un board extrêmement restreint qui prend des décisions entre eux donc ça, ça marche mal à mon avis. Et donc c'est comment le faire, Quel processus mettre en place pour partager le pouvoir et partager la décision? » (Z)</p> <p>« C'est ce qui est le plus précieux pour eux. Parce que c'est ça qui va leur permettre de travailler sur un autre agencement de leur chaîne de valeur et sur un autre positionnement de la valeur, y compris dans des partenariats ouverts » (AB)</p>   |
|  | <p><b>Remettre en cause le système capitaliste (9.4)</b></p> | <p>« Nous on pense que ce modèle d'entreprise c'est la tradition capitaliste où on rémunère l'actionnaire par du dividende et que c'est dirigé uniquement par la performance économique, ça vis-à-vis de ce qui nous arrive c'est mort » (O)</p> <p>« Nous n'avons pas d'objectif de croissance imposé par les actionnaires, et notre indépendance financière nous permet de ne pas être constamment poussés à être de plus en plus rentables. C'est un véritable luxe » (W)</p> <p>« Je crains que les entreprises, les grandes entreprises, soit je parle des entreprises capitalistes avec des actionnaires, je crains que les entreprises soient assez peu sensibles à cette dimension, même si elles doivent le dire pour ne pas passer pour des horribles entreprises » (U)</p> <p>« Si on était sur une logique financière stricte et à mon avis, ils le seront aussi si on avait simplement des Cost killers qui s'intéressaient à ça, on dirait Mais qu'est-ce que c'est que ça ? Vous perdez votre temps, vous perdez de l'énergie » (AB)</p> <p>« La question qu'il faut se poser à mon avis, c'est qu'est-ce que les actionnaires des entreprises, ils souhaitent la pérennité des entreprises? Moi, je ne crois pas. » (U)</p> <p>« Il faut pouvoir associer de façon plus, plus étroite le capital humain et le capital financier. C'est à dire que la distinction, la séparation des deux faits que on a deux univers qui sont en intersection dans l'entreprise mais qui ont des finalités et des modalités complètement différentes » (X)</p> <p>« On est au cœur de la problématique de la logique, disons capitaliste du propriétaire versus la logique des clients et puis des salariés » (X)</p> <p>« L'entreprise de demain on ne la voit pas comme l'entreprise d'aujourd'hui, c'est-à-dire on ne voit pas l'entreprise de demain au sens large au vue des enjeux qui est devant nous, comme une entreprise du monde capitaliste traditionnel. » (O)</p> <p>« La valeur d'une entreprise n'est pas la valeur de son capital, c'est la valeur ajoutée par le capital humain, c'est à dire les gens qui y travaillent » (X)</p> <p>« Le cas dans le système capitaliste, Chine comprise. On est pas du tout dans ce référentiel. Ce n'est pas l'humain qui est important parce qu'on peut l'acheter, on peut le sous-traiter » (V)</p> <p>« dans notre système dit capitalisme ou libéral, l'intérêt des gens va être satisfait si l'économie marche bien, c'est autrement dit on a tout sacrifié à l'économie et c'est une impasse » (X)</p> |

## **Conclusion comparative des perspectives des experts en prospective et des observations issues des discours des dirigeants, des responsables RH et des divers spécialistes : présentation du modèle émergent final de l'étude**

Ce qui est intéressant dans le choix de mener deux études comparatives, mais progressives et parallèles, c'est que cela nous a permis d'enrichir et de compléter le modèle émergent lors de la première phase en saturant toutes les catégories de notre étude. Parallèlement, nous avons étudié le sujet de la « **PS en matière de capital humain** » sous tous ses angles, en diversifiant notre « **échantillonnage théorique** ». Cette approche multidimensionnelle, impliquant des experts de prospective, des spécialistes et consultants, ainsi que des dirigeants et responsables opérationnels, a permis d'obtenir une vision plus complète et nuancée du sujet. La combinaison des deux études comparatives a permis d'enrichir et de compléter le modèle émergent, tout en explorant de manière approfondie les perspectives en matière de capital humain. La deuxième phase de l'étude exploratoire a révélé des problématiques concrètes liées à l'opérationnalité des deux notions clés : le « **capital humain** » et la « **prospective** ». Cette phase nous a permis de nous confronter aux défis et aux enjeux pratiques auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles tentent d'appliquer ces concepts dans leur fonctionnement quotidien. À partir des **29 entretiens réalisés**, nous avons élaboré le modèle final résultant de notre étude exploratoire. Ce modèle intègre les différentes dimensions du capital humain et de la prospective, en mettant en évidence leurs interactions et leurs influences réciproques. En analysant les données recueillies lors des entretiens, nous avons pu identifier des points de convergence, des divergences et des synergies entre ces deux domaines.

Figure 48: Schématisation de la mise en relation de catégories finales issus des 29 entretiens



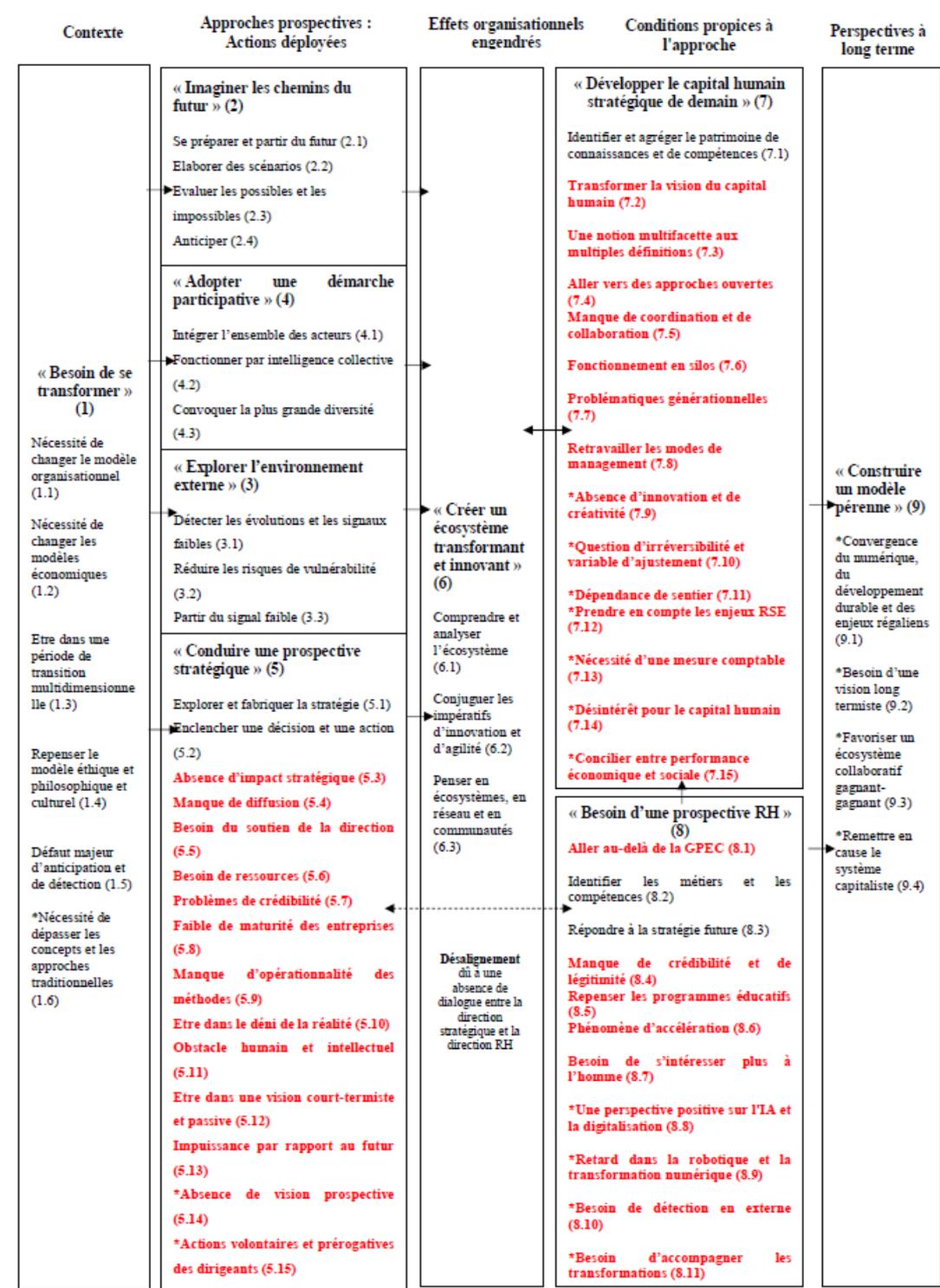
Le discours des informateurs dans la deuxième phase de l'étude exploratoire corrobore de manière similaire celui des experts quant à la nécessité de se transformer par le biais de la prospective et de changer de paradigme en adoptant des approches écosystémiques pour développer de manière stratégique le capital humain de demain. De plus, lors de nos entretiens, nous avons pu nous projeter à long terme avec les informateurs afin d'identifier les résultats et les perspectives d'une « **démarche de PS en matière de capital humain** ». Cette perspective à long terme s'est révélée essentielle, étant donné que nos entretiens ont mis en évidence de nombreux problèmes concrets sur le terrain, ainsi que des solutions, en particulier en ce qui concerne la complexité et le manque d'opérationnalité de la notion de capital humain lors de son application dans les entreprises, ce qui rend difficile sa mise en œuvre opérationnelle conjointe avec la prospective.

La préoccupation centrale qui émerge de cette deuxième phase de l'étude exploratoire, considérée comme le résultat de la prospective, est la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne (9). Cependant, cela semble difficile car les réalités dans le monde des entreprises actuel sont souvent inversées. Les entreprises font face à des réalités contradictoires où les priorités et les décisions prises peuvent parfois aller à l'encontre de l'objectif de construction d'un modèle durable. Les dirigeants, dépendants de leur « sentier » actuel et leur « parcours établi », sont confrontés à la difficulté de s'affranchir de leurs schémas de pensée habituels afin de créer un nouveau paradigme. Ainsi, la création d'un nouveau « sentier » présente de nombreux défis à relever. De plus, la gestion elle-même est souvent

confrontée à un paradoxe qui conduit à une interprétation erronée des problèmes. Même le champ de la science de gestion est pris dans ce paradoxe de la gestion qui entraîne une lecture inversée de la réalité des problèmes pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les approches traditionnelles de gestion, axées principalement sur la maximisation des profits à court terme, ont contribué à cette inversion de réalité. En effet, ces approches accordent souvent une importance prépondérante aux mesures comptables et financières, reléguant le capital humain au rang de simple coût. Cet excès de focalisation sur les aspects quantifiables a occulté les aspects sociaux, humains et durables, créant ainsi un déséquilibre dans la perception des enjeux réels.

Le modèle émergent final, résultant de l'analyse approfondie des 29 entretiens et présenté ci-dessous, a atteint un stade de saturation, comme en témoignent les nombreuses citations extraites des tableaux précédents. Dans ce modèle, nous mettrons l'accent sur la convergence et la divergence entre les discours des experts et ceux des dirigeants et spécialistes sur le terrain, ainsi que sur les nouvelles propriétés émergentes, afin de les comparer aux opinions exprimées par les experts. Dans la figure ci-dessous illustrant cette deuxième phase, un symbole en forme d'étoile marque les nouvelles propriétés émergentes.

Figure 49: Modèle final saturé de la démarche de « PS en matière de capital humain », ancré dans le discours de 29 informateurs



Les résultats de notre étude comparative mettent en évidence **une convergence entre le capital humain et la prospective**, ce qui constitue une découverte intéressante. Cette conclusion est également corroborée par l'étude menée auprès des experts, ce qui renforce sa pertinence. Les résultats ci-dessous résument ces constatations :

**Résultat 12 : L'étude met en évidence la nécessité de dépasser les approches et concepts traditionnels, y compris les concepts et les modèles économiques, pour répondre aux enjeux actuels. Une remise en question perpétuelle est requise pour réussir la transition vers de nouveaux paradigmes en phase avec les évolutions complexes.** Cette nécessité est corroborée tant par les experts en prospective que par les dirigeants et consultants d'entreprises, qui remettent en question la pertinence et la valeur ajoutée des approches traditionnelles. La pertinence de la présence de l'actionnaire, les outils tels que l'analyse en chaîne de valeur et le modèle du juste-à-temps, ainsi que les catégories de pensée traditionnelles sont remis en question, passant d'une approche axée sur les parties prenantes à une approche centrée sur les parties intéressées. Le développement durable, l'innovation et le passage vers une économie de la fonctionnalité sont également soulignés comme des aspects cruciaux de cette remise en question. Enfin, l'ouverture et le partage sont considérés comme essentiels pour faire face aux défis et évolutions de notre société.

**Résultat 13 : L'élément clé qui ressort de notre étude est la considération du capital humain comme une variable d'ajustement, avec des implications sur la flexibilité, la réversibilité et l'adéquation des compétences.** Cette question de l'irréversibilité des investissements revêt une importance cruciale qui doit être prise en considération par les entreprises de demain. **Le raisonnement en termes de capital implique un processus d'accumulation et de retour sur investissement.** Cela soulève la question du statut du capital humain, autrefois considéré comme une simple variable d'ajustement. Toutefois, dans le contexte actuel du développement durable et de la pandémie de COVID-19, il est nécessaire de remettre en question cette notion et de réfléchir à son rôle en tant qu'investissement à long terme. Ces questions soulignent l'importance d'une prospective en matière de capital humain et la nécessité de prendre en compte l'irréversibilité des investissements. Il est crucial de réfléchir à la manière dont le capital humain peut évoluer et s'adapter aux changements en cours pour répondre aux besoins de transformation.

**Résultat 14 : La dépendance de sentier et la difficulté à créer un nouveau sentier sont des enjeux complexes et profondément enracinés dans les entreprises.** Ce constat émerge à la fois des discours des experts et des spécialistes du terrain, ainsi que des expériences et exemples concrets observés sur le terrain. Plusieurs facteurs contribuent à cette dépendance et entravent la capacité des dirigeants à envisager des perspectives alternatives. Tout d'abord, les contraintes temporelles et le manque de compétences sont des obstacles majeurs. De nombreux dirigeants semblent pris dans des formats de pensée et des routines de plus en plus courts, accentués

notamment par les contraintes du confinement. Leur formation les a conditionnés à fonctionner de cette manière, ce qui les amène souvent à se sentir incompetents pour adopter de nouvelles approches. Les dirigeants ayant bénéficié d'une formation d'ingénieur dans des institutions prestigieuses semblent souvent adopter une vision rigide de l'organisation, basée sur une perception du pouvoir liée à leur statut. Cette vision « orange » les conduit à croire qu'ils détiennent à la fois la vérité et la solution. Ensuite, la résistance au changement joue un rôle significatif. Certains dirigeants sont réticents à ouvrir leur esprit aux idées novatrices, ce qui limite les possibilités de changement de paradigmes et de référentiels. De plus, la culture de certaines entreprises résiste au changement et à l'expérimentation, ce qui ajoute une autre contrainte à la création d'un nouveau sentier. Des biais cognitifs contribuent également à la dépendance de sentier, car ils restreignent la vision des dirigeants aux éléments qui confortent leurs points de vue préexistants. Cette absence de remise en question et l'attachement à des pratiques établies renforcent la dépendance de sentier, conduisant les entreprises à rester enfermées dans des logiques de court terme et les empêchant de créer de nouveaux sentiers d'innovation et de croissance. Une autre difficulté réside dans le manque de formation ou d'enseignement pour penser différemment et remettre en question les normes existantes. De nombreux dirigeants sont confrontés à une culture qui favorise les solutions immédiates plutôt que d'investir dans une réflexion stratégique à long terme. Ces derniers se trouvent pris dans des formats de pensée et des routines qui se révèlent de plus en plus courts, accentués notamment par les contraintes du confinement. Ils ont été formés à fonctionner de cette manière et se sentent souvent incompetents pour adopter de nouvelles approches. La dépendance de sentier se manifeste également par la perte d'indépendance du système éducatif et des entreprises, ce qui complique davantage la création d'un nouveau sentier. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de promouvoir une culture de remise en question, d'ouverture à de nouvelles idées et d'expérimentation, afin de favoriser la réflexion collective face aux défis actuels. Les entreprises doivent s'adapter à un environnement en constante évolution, souvent caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA). Cette prise de conscience est essentielle pour permettre aux organisations de s'adapter aux défis futurs et de prospérer dans un environnement en constante évolution.

**Résultat 15 : L'évolution du travail et la remise en question du modèle salarial sont des enjeux majeurs abordés tout au long de l'étude. Une tendance émerge vers une augmentation du nombre de travailleurs indépendants, remettant en question le modèle salarial traditionnel. De plus, la notion de capital humain est élargie pour inclure les**

**clients en plus des employés, ce qui engendre des défis de gestion et de perception. La notion de capital humain, nécessite alors une extension de sa portée pour englober toutes les parties prenantes d'une organisation, y compris les employés et les clients.** Cette vision plus large reconnaît que le capital humain comprend non seulement les ressources humaines, mais également les ressources immatérielles qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Dans ce contexte de transformation, la prospective joue un rôle essentiel en tant que démarche d'analyse à la fois interne et externe. Elle permet de repenser la vision et l'utilisation du capital humain, remettant en question les pratiques traditionnelles favorisant l'adaptation aux exigences du changement. Ainsi, la prospective est étroitement liée à la nécessité de transformer la perception du capital humain et de s'adapter aux exigences du changement.

**Résultat 16 : Le lien entre la création d'un écosystème innovant et transformant et le développement stratégique du capital humain est étroitement lié à la nécessité d'adopter des approches agiles et flexibles.** Cependant, **le fonctionnement en silos actuel entrave la formation d'équipes agiles, inversant ainsi la relation et ne répondant pas aux exigences du monde VUCA.** Cette constatation est corroborée par les résultats des deux phases de l'étude, soulignant l'importance de briser les silos dans les organisations. Dans un monde VUCA, où l'expérience utilisateur joue un rôle essentiel dans la croissance des entreprises, il est crucial de passer de la gestion du changement à la transformation. Ainsi, la promotion de l'agilité et de la flexibilité en brisant les structures cloisonnées favorise le développement stratégique du capital humain. Ces conclusions confirment la pertinence de cette constatation significative dans le contexte actuel.

**Résultat 17 :** La transition vers une nouvelle civilisation est en cours, avec d'un côté des entreprises extractivistes voraces qui contribuent à la destruction de la planète, et de l'autre des entrepreneurs innovants adoptant de nouveaux modes de pensée axés sur la coopération et les solutions alternatives. Ces propos confirment les conclusions de l'expert K en prospective sur **l'émergence d'un nouveau monde.** L'objectif actuel est de faciliter la transition des entreprises vers des pratiques plus durables et de favoriser leur croissance sur la « courbe verte ». Cependant, il existe des inquiétudes quant à la faisabilité de cette démarche et à la nécessité de repenser les modes de vie et la perception du bonheur pour préserver l'habitabilité de la Terre. Il est crucial de mettre fin à la consommation excessive d'énergie et de ressources et de privilégier des actions mettant en valeur l'intelligence et les relations humaines. Les grandes entreprises et institutions économiques, représentant les « dinosaures », sont

confrontées à des changements radicaux mais refusent de reconnaître la nécessité d'un changement de paradigme, étant dans le déni de la réalité. En revanche, les PME, représentées par les "lémuriens", sont conscientes de l'importance de la prospective et de l'adaptabilité pour leur survie. Notre étude confirme que la majorité des entreprises actuellement positionnées dans la « courbe rouge » rencontrent des difficultés pour s'orienter vers le scénario souhaité et réussir cette transition.

**Résultat 18 : La notion d'écosystème revêt une importance capitale dans le changement de paradigme des entreprises.** Elle est considérée comme essentielle pour assurer leur pérennité. Créer des relations de partenariat et des écosystèmes gagnant-gagnant, plutôt que de rester dans un mode de compétition et de domination, est un enjeu crucial. **La PS permet de détecter les signaux faibles de disruption et aide les entreprises à construire un écosystème socialement et économiquement pérenne.** Pour cela, il est crucial de changer les modèles organisationnels afin de créer un écosystème transformant et innovant. **L'écosystème, tel qu'il est perçu par les informateurs de cette deuxième phase d'étude, correspond à l'adoption d'approches ouvertes et à la volonté de ne pas travailler en isolation. L'innovation ouverte, la co-production et la création de synergies mutuellement bénéfiques sont essentielles dans cet écosystème.** La prospective est perçue comme un moyen de créer un écosystème innovant en favorisant les approches ouvertes et les relations gagnant-gagnant. La démarche prospective influence directement la création d'un écosystème stratégique et ouvert.

**Résultat 19 :** Les dirigeants des entreprises prennent de plus en plus conscience de la complexité de la transition actuelle et future. Ils reconnaissent l'importance des questions liées à la création de valeur future, aux transformations technologiques, aux transformations organisationnelles, aux transformations sociales et sociétales, ainsi qu'aux compétences nécessaires pour s'adapter aux nouveaux modèles économiques. Pour réussir cette transition multidimensionnelle, il est essentiel que les entreprises anticipent ces changements, comprennent l'impact de la technologie sur leurs activités, restructurent leur organisation pour s'adapter aux nouveaux modes de travail, prennent en compte les implications sociales et sociétales de leurs décisions, et développent les compétences appropriées pour répondre aux besoins futurs. **La nécessité pour les organisations de développer leur résilience face à des chocs divers, indépendamment de leur nature, est cruciale. Cette capacité d'adaptation, de planification et de réponse aux crises est cruciale pour assurer la survie et la croissance des entreprises. Une PS en matière de capital humain est donc cruciale dans cette démarche.**

**Résultat 20 : À l'unanimité, les experts, les dirigeants et les responsables reconnaissent un défaut majeur d'anticipation et de préparation.** Les déclarations recueillies soulignent une capacité d'anticipation considérée comme nulle, insuffisante ou faible, tant au niveau de l'État que des entreprises. Aucune prévision adéquate n'a été en mesure d'anticiper la crise actuelle, ce qui a été perçu comme surprenant et nécessitant une attention particulière. Les conséquences néfastes de ce manque de préparation se sont traduites par la détérioration des situations financières et personnelles des entreprises, ainsi que par les difficultés rencontrées par les écoles pour la transition vers l'enseignement à distance. Ce constat unanime souligne l'importance cruciale d'améliorer les capacités d'anticipation et de détection des crises à l'avenir. La prospective joue un rôle crucial dans ce domaine.

**Résultat 21 : La prospective est une démarche trans-fonctionnelle qui englobe une vision globale des enjeux futurs, dépassant ainsi les limites d'une seule fonction ou discipline. Elle ne se limite pas à la direction de stratégie ou à la gestion des ressources humaines (RH), mais s'applique à toutes les fonctions et dimensions d'une organisation.** Il est donc crucial de prendre en compte cette approche globale et trans-fonctionnelle de la prospective pour avoir une vision complète des transformations organisationnelles futures, notamment en ce qui concerne le capital humain. La transformation du capital humain selon les résultats, est devenue une préoccupation majeure dans toutes les organisations, car elle impacte tous les aspects de l'entreprise. Cependant, l'évolution des structures organisationnelles, passant d'une centralisation à des domaines fonctionnels spécialisés tels que les affaires, la finance, l'informatique et les ressources humaines, a conduit à une fragmentation des thématiques, rendant difficile l'approche des enjeux plus larges. Pour surmonter cette fragmentation, il est crucial d'intégrer les responsables des ressources humaines dans les discussions prospectives et stratégiques. La réorganisation des structures organisationnelles joue un rôle clé dans cette démarche. Il est nécessaire de repenser l'organisation en tenant compte des enjeux liés à la transformation du capital humain. Cela implique une coordination entre différentes fonctions telles que la stratégie, la technologie, etc., afin de couvrir tous les aspects de l'entreprise. Les experts en prospective confirment également cette idée en soulignant la nécessité de repenser l'organisation et de favoriser la collaboration entre les différentes fonctions. Les discussions prospectives et stratégiques doivent également inclure les questions relatives au capital humain, car il est impossible de parler de l'avenir de l'entreprise sans considérer cet aspect. Selon les résultats, la transformation du capital humain nécessite une approche globale et une coordination entre les différentes fonctions de l'organisation. La réorganisation des structures

organisationnelles est essentielle pour intégrer efficacement les enjeux liés à la PS en matière de capital humain.

**Résultat 22 :** Des exemples concrets d'exercices de prospective, présentés par les dirigeants, soulignent l'importance de réunir différents acteurs de l'entreprise, tels que la direction stratégique, le département informatique, les ressources humaines et même la direction générale, afin de mener une prospective efficace. **L'accent est mis sur l'agilité des groupes de travail afin de permettre une réflexion globale et de projeter divers scénarios possibles et de pouvoir réagir aux évolutions futures.** Selon les informateurs, le renforcement du dialogue partenarial au sein de l'organisation et la promotion d'une communication fluide entre les différents départements permettraient d'améliorer de manière significative la démarche PS en matière de capital humain. Cette affirmation est également confirmée par les experts.

**Résultat 23 :** **L'ouverture dans tous les aspects, que ce soit dans la démarche prospective ou dans l'état d'esprit des dirigeants, est une condition essentielle pour réussir la PS en matière de capital humain, indépendamment de la taille de l'entreprise. Il est crucial d'appliquer la prospective à la fois en interne, au sein du groupe, et en externe, dans les interactions avec les parties prenantes.** L'ouverture d'esprit des individus et une prise de conscience de l'adaptation des approches sont des éléments cruciaux. Certains dirigeants peuvent présenter un "dénier de réalité" face aux évolutions actuelles. Il est donc primordial d'avoir une ouverture d'esprit et de prendre conscience de la nécessité d'adapter les approches. Il est également observé que des dirigeants formés dans des établissements prestigieux peuvent adopter une vision du pouvoir plus rigide. Cependant, remettre en question ces approches dans un environnement complexe et changeant (VUCA) est essentiel. Un changement de paradigme est nécessaire pour s'adapter au monde émergent, et favoriser l'ouverture permet d'aligner le collectif sur les objectifs, d'assurer l'adhésion et de garantir le succès de la démarche prospective.

**Résultat 24 :** Les résultats de l'étude mettent en évidence **la prévalence d'une attitude passive et d'une vision court-termiste dans de nombreuses entreprises, ce qui limite leur capacité à anticiper et à se projeter à long terme.** Les dirigeants font face à des contraintes liées à leur résistance au changement, tandis que les changements rapides et l'incertitude croissante compliquent la projection à long terme. L'optimisation de la gestion prend souvent le pas sur la création de valeur, en raison de cette vision court-termiste. La formation adaptée aux dirigeants, en mettant l'accent sur la culture organisationnelle, est considérée comme essentielle pour surmonter les obstacles humains, notamment la résistance au changement. Les citations

soulignent la tendance prédominante à adopter une approche réactive et court-termiste, en raison de l'incertitude et de la nécessité de réduire les délais. Cependant, cette approche est perçue comme destructive et ne permet pas de prendre des décisions stratégiques efficaces. L'innovation est considérée comme indispensable, mais de nombreuses entreprises ne parviennent pas à adopter une approche proactive. Dans l'ensemble, l'accent est mis sur la nécessité de combler le fossé entre la vision court-termiste et la prise de décision à long terme, en favorisant la réactivité et l'innovation dans un environnement en constante évolution.

**Résultat 25 :** Les résultats mettent en évidence **la présence de biais cognitifs chez les dirigeants, qui ont tendance à privilégier les informations confirmant leurs convictions et à prendre des décisions à court terme.** Les dirigeants sont peu conscients de cette dynamique, ce qui peut les conduire à prendre de mauvaises décisions dans un monde VUCA. La capacité d'anticipation reste faible, car il est difficile d'estimer les compétences nécessaires à l'avenir. Les petites entreprises sont confrontées à des contraintes économiques qui limitent leur vision à court terme, mais certaines font des efforts pour anticiper l'avenir. Les initiatives telles que l'initiative "Usine du Futur" visent à soutenir les entreprises dans leur transformation et leur adaptation au XXI<sup>e</sup> siècle. Ces programmes encouragent la remise en question des pratiques internes et l'alignement sur les normes de compétitivité industrielle.

**Résultat 26 :** Les résultats mettent en évidence **le manque de compétences en matière de prospective dans de nombreuses entreprises, principalement en raison de l'urgence des problèmes immédiats.** La volonté des dirigeants, des participants et des patrons est cruciale pour rendre la prospective utile, en particulier dans les PME où elle doit être intégrée à la refonte stratégique. Cependant, les contraintes de temps limitent souvent la possibilité d'approfondir les scénarios prospectifs et d'analyser les hypothèses. Certains dirigeants reconnaissent l'importance de la prospective pour anticiper les mutations futures, mais il est difficile de concilier les délais courts et la nécessité d'une vision approfondie de l'avenir. Des échecs dans la pratique de la prospective sont signalés en raison d'un manque de préparation ou d'une présence insuffisante sur les réseaux sociaux. L'incertitude actuelle complexifie également la prédiction des compétences nécessaires à l'avenir, ce qui peut générer un sentiment d'impuissance. Néanmoins, une reconnaissance de l'importance de la réflexion prospective stratégique par les dirigeants est considérée comme essentielle pour préparer l'entreprise aux défis futurs et assurer sa pérennité.

**Résultat 27 :** Les démarches prospectives rencontrent divers obstacles entravant leur impact stratégique et leur diffusion efficace. De nombreuses entreprises manquent de

compétences en prospective et accordent moins d'importance à cette démarche en raison de l'urgence des problèmes immédiats. Les contraintes de temps limitent l'approfondissement des scénarios et des actions stratégiques. Bien que des séminaires collectifs réunissant des dirigeants puissent susciter une prise de conscience, la traduction de cette prise de conscience en actions concrètes reste souvent limitée, notamment pour les PME. Toutefois, la réflexion prospective stratégique demeure essentielle pour anticiper les changements futurs et assurer la pérennité des entreprises. Les dirigeants et participants, bien qu'ils reconnaissent l'importance de la prospective pour anticiper les mutations futures, se heurtent à des contraintes de temps qui limitent souvent la possibilité d'approfondir les scénarios prospectifs et d'analyser les hypothèses qui en découlent. L'un des défis majeurs réside dans le fait que les démarches prospectives ne sont pas toujours considérées comme prioritaires par rapport aux tâches quotidiennes telles que la réponse aux clients et la gestion des affaires en cours. La diffusion efficace des résultats et des actions découlant des démarches prospectives revêt également une importance cruciale pour maximiser leur impact et favoriser une véritable transformation organisationnelle. Bien que les démarches prospectives puissent susciter une prise de conscience et une réflexion stratégique lors de séminaires collectifs, leur traduction en actions concrètes reste limitée. En résumé, les contraintes de temps, le manque de compétences, ainsi que l'urgence des problèmes immédiats auxquels les entreprises sont confrontées, sont autant de facteurs qui entravent l'impact stratégique et la diffusion efficace des démarches prospectives. Cependant, la reconnaissance de leur importance et des efforts pour renforcer les compétences en prospective peuvent contribuer à surmonter ces obstacles et à permettre aux entreprises de mieux anticiper et s'adapter aux changements futurs. Les conclusions de cette étude ont été corroborées par les experts du domaine, qui ont souligné de manière unanime le manque de compétences en prospective dans de nombreuses entreprises, en particulier en raison de l'urgence constante des problèmes immédiats auxquels elles sont confrontées, ce qui compromet souvent la prise en compte et l'intégration adéquate de la prospective dans leurs processus de prise de décision stratégique.

**Résultat 28 : La notion de capital humain est complexe et multifacette, comme en témoignent les différentes opinions exprimées par les personnes interrogées. Elle est souvent implicite et non explicitement définie au sein des organisations, ce qui rend sa compréhension et sa gestion difficiles.** Les participants soulignent l'hétérogénéité conceptuelle de ses composantes et reconnaissent la difficulté à en donner une définition précise. Certains estiment que le capital humain englobe tous les aspects immatériels de

l'activité d'une entreprise, tandis que d'autres considèrent que la notion de compétence est floue et masque une partie du problème lié à la formation. Il y a également des divergences quant à l'utilisation du concept de capital humain, certains reconnaissant son existence et son périmètre, tandis que d'autres estiment qu'il est dépassé. La définition du capital humain en tant que telle est chargée de connotations politiques, philosophiques et économiques, ce qui ajoute à sa complexité. De plus, certains estiment que le capital humain constitue davantage une contrainte qu'une opportunité pour les entreprises. Cette notion est multifacette et fait l'objet de multiples définitions. Son caractère implicite, sa diversité conceptuelle et les divergences d'opinions autour de sa signification en font un sujet complexe à appréhender. En effet, les opinions exprimées par les experts de prospective convergent avec les idées présentées par les personnes interrogées dans la deuxième phase de l'étude concernant la notion de capital humain. Les experts reconnaissent également la complexité de cette notion et soulignent l'absence d'une définition claire et consensuelle.

**Résultat 29 :** Un total de 23 définitions du concept de capital humain a été collecté et regroupé dans deux tableaux distincts. Le capital humain est perçu par les dirigeants comme un élément essentiel de l'entreprise, constitué par les hommes et les femmes qui la composent. Il représente un ensemble de compétences, d'énergies et de connaissances qui créent de la valeur. Les dirigeants mettent en avant la gestion des individus, la confiance mutuelle, l'adaptation aux changements et la capacité à accompagner les disruptions comme des aspects clés de leur perception du capital humain. Ils reconnaissent la difficulté à le décrire précisément **en raison de son caractère implicite et non explicite au sein des organisations**. Néanmoins, ils soulignent son importance croissante dans le contexte de la quatrième révolution industrielle, où les disruptions en cours nécessitent l'accompagnement des ressources humaines. Les experts en prospective considèrent le capital humain comme l'ensemble des connaissances, compétences, expériences, motivations et valeurs des individus au sein d'une organisation. Ils mettent en évidence l'importance de valoriser, entretenir et faire évoluer les êtres humains en tant que ressource. Les compétences techniques et comportementales, ainsi que la capacité à travailler collectivement et à contribuer à l'intérêt commun, sont également mentionnées. Le capital humain est perçu comme la richesse fondamentale des entreprises, au cœur de leur culture et de leur capacité à attirer des talents. Il est décrit **comme un patrimoine porté par les individus, comprenant la mémoire, l'intelligence, la sensibilité, les méthodes, les modèles, les valeurs et les points de cohérence. Les talents personnels, les envies, les désirs,**

**la cohésion, la culture et les valeurs partagées sont également considérés comme des composantes essentielles du capital humain.**

**Résultat 30 :** En France, le concept de capital humain fait l'objet d'un débat en raison de **son absence de reconnaissance dans les rapports financiers des entreprises.** Cette absence de reconnaissance est souvent perçue comme paradoxale et dépourvue de sens dans le contexte français, en raison des tensions sociales entre les classes et de l'opposition historique entre le capitalisme et les travailleurs, qui remonte à la révolution. Cette situation a engendré une fracture sociale et une identité culturelle de classe qui ont relégué le concept de capital humain à une place marginale au sein des entreprises françaises. Dans la culture française, l'attention portée à l'aspect humain est généralement limitée aux problèmes liés aux coûts ou aux risques pour les entreprises. Le capital humain n'est considéré comme important que dans ces situations problématiques. Par conséquent, il n'y a pas de responsables ou de directeurs du capital humain au sein des organisations, et ce sujet n'est pas une priorité. De plus, **le terme « capital humain » ne figure pas dans les nomenclatures comptables des entreprises françaises.** Dans les rapports financiers, les dépenses liées au capital humain sont généralement considérées comme des coûts plutôt que comme un élément du capital. Cette situation pose un problème majeur, car le capital humain n'est pas reconnu dans le langage économique des entreprises, ce qui rend difficile sa gestion stratégique. Il est essentiel de noter que cette perception spécifique à la France diffère de celle d'autres pays, où le concept de capital humain est largement reconnu et considéré comme une discipline importante. En France, le concept de capital humain soulève donc un débat institutionnel en raison de sa connotation politique et de son absence dans les normes comptables. Les rapports financiers des entreprises ne prennent pas en compte le capital humain, ce qui pose un problème pour sa gestion stratégique. Les résultats attestent un lien entre la nécessité de remettre en question le système capitaliste traditionnel afin d'accorder davantage d'attention à l'humain. Certains informateurs suggèrent des mécanismes permettant d'associer davantage les employés, s'inspirant des mouvements d'intéressement et de participation des années 60. Cette approche vise à trouver un équilibre entre un capitalisme corrompu et un socialisme austère, tout en répondant aux aspirations matérielles des individus. Cette réflexion vise à reconnaître l'importance du capital humain et à réorienter les priorités en faveur de l'individu plutôt que de la seule logique économique.

**Résultat 31 :** Dans les entreprises traditionnelles où coexistent actionnaires et salariés, la prospective ne prend généralement pas en compte le capital humain. L'accent est plutôt mis sur les opportunités commerciales, le développement de nouveaux produits, l'expansion

vers de nouveaux marchés et l'efficacité opérationnelle pour réduire les coûts. La masse salariale est souvent considérée comme une variable d'ajustement. Ainsi, la logique stratégique de l'entreprise tend à se déshumaniser, reléguant le capital humain au second plan. Il existe un domaine prometteur à explorer, celui des SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production).

**Résultat 32 :** Selon les résultats, **il existe un désintérêt généralisé de la part des conseils d'administration et de la direction stratégique en France envers le capital humain.** Cette notion n'est généralement pas abordée lors des assemblées générales d'actionnaires ou des réunions des conseils d'administration, à moins que l'actionnaire principal ne manifeste un intérêt à cet égard. Les entreprises à capitaux, impliquant des investisseurs et des fonds d'investissement, semblent accorder peu d'importance au capital humain, reléguant souvent cette responsabilité à la fonction des ressources humaines. Certains témoins affirment même que la direction stratégique ne se soucie pas du tout du capital humain et que leur rêve est d'avoir une entreprise rentable sans se préoccuper des êtres humains. Cela soulève des préoccupations quant à l'absence d'attention accordée au capital humain par les décideurs stratégiques en France

**Résultat 33 :** Notre étude soulève des questions importantes concernant l'opérationnalité du concept de capital humain. La notion de capital humain, abordée par des chercheurs tels que Gary Becker, présente deux aspects majeurs dans le contexte de l'entreprise. D'une part, il y a une approche opérationnelle et concrète qui se traduit par des actions concrètes au sein de l'entreprise, comme la construction d'un plan de compétences. Cela implique d'objectiver, développer et valoriser les compétences individuelles, y compris leur gestion globale. D'autre part, il y a une réflexion stratégique sur les conditions favorables à l'expression des compétences, telles que les conditions de travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cependant, l'approche opérationnelle de la compétence peut masquer la question de la formation des individus, qui reste souvent invisible. En d'autres termes, la focalisation sur la compétence tend à négliger l'importance de la formation en elle-même. Cela soulève un problème quant à l'opérationnalité des compétences et met en évidence la nécessité de prendre en compte la dimension de la formation dans la gestion du capital humain. Il est nécessaire d'élargir la perspective pour prendre en compte cette dimension cachée et intégrer pleinement la question de la formation dans la gestion du capital humain. Une approche plus large et globale est nécessaire pour aborder la question du capital humain et de la formation de manière holistique. La transition vers une société de la compétence remet en question la

valorisation des compétences et leur relation avec la rémunération. Dans ce modèle, les compétences sont morcelées et les diplômes perdent de leur importance. Cela crée un écart entre l'acquisition des compétences et la rémunération, ce qui peut entraîner des discriminations salariales et compliquer la lutte contre les discriminations hommes-femmes. Ces questions sont essentielles pour la gestion du capital humain. Le plan d'investissement dans les compétences du gouvernement, qui vise à transformer le paysage de la formation professionnelle, ouvre de nouvelles perspectives. Cependant, il soulève également des interrogations sur la valorisation des compétences et leur lien avec le salaire. La mise en œuvre d'une société de la compétence nécessite une réflexion approfondie sur ces enjeux, afin d'assurer une gestion équitable et pertinente du capital humain.

**Résultat 34 :** Selon les résultats, le capital humain joue un rôle crucial dans les entreprises, influençant leur productivité, leur rentabilité et leur capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. L'investissement dans le capital humain est donc primordial et demande une réflexion sur l'avenir. Cependant, cette dimension est souvent négligée dans les organisations. Les entreprises utilisent des outils tels que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences pour mieux aligner les individus sur les postes à moyen terme. Toutefois, leur mise en pratique quotidienne est souvent difficile en raison d'une compréhension limitée de la notion de compétence. Les définitions de compétence varient et ne sont pas uniformes, ce qui complique la définition précise des compétences requises. Les entreprises tentent donc d'adapter ces définitions en fonction de leurs enjeux et de l'évolution des métiers liés à leur stratégie globale. **Il est donc essentiel d'adopter une approche stratégique de la gestion des compétences pour assurer l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les pratiques en matière de ressources humaines.** Par ailleurs, le développement des logiques analytiques est souligné comme étant fondamental dans la gestion stratégique du capital humain, entraînant un changement profond dans la manière dont les ressources humaines sont gérées. La transmission des savoirs est également identifiée comme un élément essentiel pour faire face à la volatilité croissante des ressources humaines dans les entreprises de l'avenir.

**Résultat 35 :** Le concept de capital humain est abordé de manière critique, soulevant des questions importantes. L'analyse met en évidence une lacune dans la définition du travail au sein du capital d'une entreprise, qui ne prend pas en compte le facteur réel. Cette omission souligne l'importance du capital humain, qui englobe à la fois les connaissances formelles et les aspects informels difficiles à décrire. Dans le contexte de la quatrième révolution

industrielle, les individus jouent un rôle clé en accompagnant les disruptions en cours. Trois disruptions majeures sont identifiées : la disruption technologique de l'information et de la biotechnologie, la disruption financière liée à la finance technologique, et la future disruption liée au changement climatique. Ces disruptions présentent à la fois des risques et des opportunités, et l'issue du processus de destruction créatrice est incertaine. Il est souligné que l'humain occupe une position centrale dans ce processus, mettant en avant son rôle prépondérant plutôt que l'accent traditionnellement mis sur l'usage. Cette perspective met en évidence **l'importance de considérer le capital humain comme un élément clé de la dynamique économique et sociale, et nécessite une réflexion approfondie dans le cadre des transformations en cours.**

**Résultat 36 :** La gestion du capital humain et de la formation professionnelle au sein des entreprises soulève des questions importantes. Les observations des informateurs en contact direct avec la réalité du terrain soulignent que **la formation professionnelle est souvent considérée comme une variable d'ajustement plutôt que comme une véritable politique. Cela conduit les entreprises à rechercher des compétences déjà présentes sur le marché sans anticiper les besoins futurs, ce qui peut créer des lacunes en termes de compétences nécessaires pour faire face aux évolutions du marché. La gestion du capital humain et des compétences est donc un défi pour les entreprises, qui doivent prévoir les compétences dont elles auront besoin à l'avenir, malgré l'incertitude due à la crise sanitaire.** La réforme de la formation professionnelle a été mise en place pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises, mais la gestion du capital humain et des compétences relationnelles est souvent négligée ou abordée uniquement dans le contexte des négociations sociales. Les compétences relationnelles, telles que les soft skills, sont prioritaires au Canada, mais moins mises en avant en France. Malgré les discussions et les communications entourant le capital humain, la réalité sur le terrain diffère souvent de la perception générale. La gestion du capital humain n'est pas toujours optimale et peut être influencée par des préjugés et des considérations purement économiques. Une meilleure gestion du capital humain et une anticipation des compétences nécessaires à l'avenir sont essentielles pour améliorer la compétitivité des entreprises et répondre aux besoins changeants du marché.

**Résultat 37 :** **Le passage d'une logique de gestion des compétences à une logique de gestion par les compétences est essentiel pour améliorer la performance globale des organisations.** Cette transition implique de reconnaître que ce sont les compétences qui deviennent

stratégiques au sein de l'entreprise. Les organisations ont souvent perçu ces démarches comme une simple obligation, ce qui rigidifie les procédures et déconnecte du travail réel. Cependant, la performance ne se limite pas à suivre des prescriptions, mais dépend de la compétence et de l'intelligence des employés. Travailler de manière adaptative et déployer des stratégies créatives est essentiel pour faire face aux défis quotidiens. Pour permettre cela, les organisations doivent être en harmonie avec ces principes, favoriser les recompositions et permettre aux employés de réinventer leur approche du travail. En adoptant une approche de gestion par les compétences, les entreprises peuvent utiliser des indicateurs plus holistiques qui prennent en compte les aspects financiers et immatériels du travail. Cela permet d'améliorer la performance globale en mettant l'accent sur les savoir-faire réels des employés. Ce changement de perspective nécessite de passer de la gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), puis à la gestion par les compétences.

**Résultat 38 : Une convergence entre le social et l'économique est essentielle afin de mieux cerner la notion du capital humain, selon les résultats. Il existe une divergence entre le social et l'économique, remettant en question la logique de profit à tout prix.** La pandémie a accentué les inégalités économiques, ce qui soulève des questions sur la finalité de l'entreprise. Associer les employés à l'entreprise est crucial, au-delà de la rémunération, afin de créer un lien social. Les approches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) intègrent les dimensions sociétales et environnementales dans la performance économique, mais leur adoption reste limitée. L'image d'une entreprise dans son environnement et sa capacité à agir de manière responsable ont un impact réel sur sa performance économique. Il est nécessaire de repenser la norme de **performance socio-économique** et de considérer les aspects immatériels et les compétences dans la gestion des entreprises. Le capitalisme actuel sacrifie souvent l'intérêt des gens au profit de l'économie, ce qui est une impasse. La vision de l'entreprise doit être à la fois sociale et économique pour trouver un équilibre.

**Résultat 39 : La PS en matière de capital humain en France suscite des préoccupations majeures liées aux attentes des jeunes générations et à l'adaptation aux cultures variées.** Les employeurs doivent prendre en compte ces nouvelles attentes, qui visent une participation active aux décisions et une compréhension de l'impact de leur travail. La gouvernance partagée et l'adaptation aux migrations internationales sont des défis essentiels à relever pour assurer un avenir fructueux du capital humain en France. La prospective en matière de capital humain appelle donc à repenser les modèles éthiques, philosophiques et culturels dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle exige une vision plus ouverte, inclusive et participative,

en accordant une attention particulière aux attentes des jeunes générations et à l'adaptation aux diversités culturelles. En relevant ces défis, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies pertinentes afin développer un capital humain stratégique et garantir la durabilité de leurs organisations dans un contexte en constante évolution.

**Résultat 40 :** Les exemples concrets fournis par les informateurs mettent en évidence l'importance du capital humain à long terme et mettent en garde contre la logique court-termiste préjudiciable aux entreprises. Il est crucial de ne pas sous-estimer la valeur du capital humain en se focalisant uniquement sur le présent, car cela limite la capacité à élaborer une stratégie solide à long terme. **L'écart entre la stratégie et le capital humain se creuse davantage avec la disparition des perspectives de carrière structurées et l'accent mis sur l'employabilité à court terme.** Pour assurer leur pérennité et leur succès, les entreprises doivent s'engager à travailler dans la durée, à anticiper les besoins futurs et à accorder une importance primordiale au capital humain.

**Résultat 41 :** La nécessité de repenser les programmes éducatifs et de rapprocher le monde scientifique de celui des entreprises est mise en évidence. Cependant, ce rapprochement a conduit à une dépendance de sentier, où le système éducatif perd son indépendance et les entreprises adoptent une approche conservatrice basée sur leurs succès passés. Cela soulève des questions cruciales concernant la reprise de l'indépendance de l'enseignement supérieur en tant que fonction régaliennne. Les informateurs soulignent également un décalage entre l'université et le monde professionnel, les enseignants universitaires ayant souvent une connaissance limitée du marché du travail. Ils mettent en garde contre la création de travailleurs dociles et appellent à ne pas perdre de vue le rôle de l'université en tant que fournisseur d'outils de compréhension du monde, afin d'éviter de produire des individus corvéables à merci. En ce qui concerne la formation professionnelle continue, il semble que l'offre privée réponde aux attentes des entreprises, bien que le financement pose problème. Par ailleurs, l'écart entre le monde de la recherche universitaire et celui de l'entreprise est souligné, avec de nombreuses études universitaires abordant des sujets qui ne sont pas nécessairement pris en compte dans les organisations. La recherche académique offre la possibilité d'explorer des sujets qui ne sont pas immédiatement valorisables, mais qui sont importants pour une compréhension approfondie du monde.

**Résultat 42 :** Il est essentiel selon les résultats, d'accorder une attention approfondie à la question des compétences, en soulignant une particularité souvent négligée en France et ailleurs. Les investissements massifs dans les compétences peuvent avoir un impact négatif sur

le bilan financier de l'entreprise, mais ils renforcent en réalité les connaissances et le savoir-faire. À l'inverse, lorsque les entreprises sont en difficulté, des choix sont souvent faits qui entraînent la perte de compétences essentielles. Les compétences humaines sont indispensables à la performance de l'entreprise, mais leur importance est souvent sous-estimée dans la gestion. Cependant, les chefs d'entreprise commencent à prendre conscience que la véritable valeur de leur entreprise ne se limite pas à son bilan financier. **Il est nécessaire d'effectuer un travail approfondi pour mesurer et intégrer le capital humain dans la gestion des entreprises.**

**Résultat 43 :** Les résultats des deux phases de l'étude, impliquant à la fois des experts et des dirigeants et consultants, ont mis en évidence la nécessité de repenser les structures pyramidales traditionnelles des entreprises. **La structure pyramidale traditionnelle avec un dirigeant centralisé ne correspond plus aux besoins du monde actuel. Les entreprises doivent adopter des modèles plus agiles et collaboratifs, favorisant le travail en équipes interdépendantes. Le fait de sortir des silos organisationnels permet d'adopter des modèles plus agiles et collaboratifs au sein des entreprises.** Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de transformer les modes de management. Un exemple de modèle alternatif est celui de l'organisation Opale, où de petites équipes travaillent de manière interdépendante pour résoudre les problématiques des clients. Le rôle du dirigeant évolue vers celui d'un facilitateur qui encourage l'autonomie et la créativité collective. La communication et les relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans la réussite des organisations. Ces conclusions convergentes soulignent l'importance de repenser les organisations de manière systémique et holistique, en accordant une plus grande autonomie aux individus et en favorisant une communication et des relations interpersonnelles efficaces. De plus, l'accent mis sur le leadership de l'agilité et de la flexibilité, basé sur les principes des méthodes agiles, témoigne de la nécessité de gérer la complexité et l'incertitude du monde actuel de manière adaptative et flexible.

**Résultat 44 :** La prospective en gestion des ressources humaines est essentielle pour favoriser le développement stratégique du capital humain. Les transformations économiques, l'évolution de la création de valeur, l'impact de la technologie sur le travail et les changements organisationnels nécessitent une approche prospective pour identifier les nouveaux profils de collaborateurs et les compétences requises. Il est crucial de réfléchir aux compétences à développer pour l'avenir et à celles qui peuvent être empruntées sur le marché. En effet, les entretiens montrent que **les ressources humaines doivent jouer un rôle clé dans la détection de compétences externes sur le marché pour élargir le vivier de talents, en orientant la**

**RH vers les données et en renforçant le sourcing. Cette approche prospective implique d'envisager les évolutions futures de l'entreprise, de sa stratégie et de constituer des ressources difficilement imitables en son sein.** Elle est importante dans le cadre de la GPEC et doit être alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation pour être efficace. Les défis actuels consistent à s'organiser face à la complexité des transformations et à anticiper les évolutions futures du monde du travail, en intégrant une démarche prospective allant au-delà de la GPEC pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise. La GRH se doit d'être stratégique et prospective.

**Résultat 45 :** L'industrie 4.0 est une réalité déjà présente, comme en témoignent de nombreux exemples sur le terrain. Les informateurs reconnaissent l'importance croissante de l'intelligence artificielle et de la robotisation, mais leurs perceptions varient quant à l'ampleur de leur impact sur l'emploi et les métiers. Certains considèrent ces avancées comme une transformation nécessitant l'adaptation des compétences et des structures, tandis que d'autres voient des possibilités d'amélioration et d'efficacité dans leurs domaines respectifs. Les discussions portent sur l'homme augmenté, les modèles symbiotiques et la cohabitation entre l'humain et le robot. Cependant, il est relevé un retard dans la mise en place de la robotique et de la transformation numérique, ainsi qu'un manque de réflexion globale dans les entreprises. Des préoccupations sont soulevées quant au traitement des individus, qui sont parfois considérés comme des robots, et à la tendance à se séparer du personnel après l'acquisition de machines. Cependant, il est souligné que le capital humain est essentiel dans la quatrième révolution industrielle et que l'usage de la technologie ne doit pas exclure l'humain. Les décisions politiques et économiques jouent un rôle clé dans l'impact de ces transformations, et il est crucial de concilier la performance économique et sociale dans un monde complexe. **Il est donc important de prendre en compte le rôle de l'humain et d'adopter une approche plus humaniste dans les entreprises, en reconnaissant que les transformations actuelles touchent les aspects sociaux, techniques et organisationnels. Cette approche humaniste est nécessaire pour relever les défis de cette nouvelle ère technologique.**

**Résultat 46 :** Les ressources humaines font face à plusieurs défis majeurs pour l'avenir. Ils doivent accompagner la transformation en cours et favoriser l'adaptabilité des employés aux changements rapides. La gestion d'un environnement de talents élargi, incluant des travailleurs indépendants, est également un défi important. La digitalisation croissante exige des ressources humaines de renforcer leur transformation numérique et de repenser la manière dont elles gèrent les processus et interagissent avec les employés. En outre, les ressources humaines doivent

jouer un rôle essentiel dans le développement de la marque employeur, la responsabilité sociale des entreprises, la santé et la sécurité des employés, ainsi que la maîtrise de la masse salariale. **Tout en répondant aux attentes multiples des parties prenantes, les ressources humaines doivent adopter une approche prospective et stratégique pour garantir la performance organisationnelle.**

**Résultat 47 : La prise en compte des enjeux sociétaux et du développement durable est identifiée comme une préoccupation centrale de cette deuxième phase d'étude. Ces enjeux sont considérés comme des facteurs primordiaux dans la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne.** Il est crucial de reconnaître que la performance économique ne peut être évaluée uniquement à travers des mesures et des outils financiers. Les aspects extra-financiers, tels que l'image de l'entreprise dans son environnement, sa responsabilité sociale et son engagement envers le développement durable, jouent un rôle significatif dans la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne. **La prise en compte de ces informations extra-financières est essentielle pour comprendre la véritable performance globale d'une entreprise.** Cependant, malgré cette reconnaissance croissante, l'adoption généralisée des outils extra-financiers et leur intégration au-delà des simples reporting RSE restent limitées. Il est impératif d'intégrer ces informations extra-financières dans la gestion stratégique du capital humain et dans la recherche d'un équilibre durable entre les dimensions sociale, économique et environnementale. Cette intégration permettra aux entreprises de mieux appréhender les enjeux sociétaux et du développement durable. **L'attention portée à ces aspects reflète la reconnaissance croissante de leur importance dans la gestion stratégique du capital humain et dans la recherche d'un équilibre durable entre les dimensions sociale, économique et environnementale.** Ainsi, il est essentiel d'intégrer ces enjeux dans les processus décisionnels et de développer des stratégies cohérentes visant à promouvoir le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises. Les entreprises doivent adopter une vision prospective à long terme, remettre en question le modèle capitaliste actuel, gérer les ressources de manière responsable, rechercher le sens et l'éthique, créer un point de vue partagé, et favoriser une transformation progressive. En agissant ainsi, elles pourront prendre en compte les aspects sociaux, économiques et environnementaux, tout en encourageant la collaboration et les gains mutuels au sein de leur écosystème.

Cette convergence de points de vue entre les experts et les acteurs du terrain renforce la crédibilité et la pertinence des catégories qui ont émergé au cours de notre étude. En effet, en

confrontant les théories et les concepts aux réalités concrètes vécues par les entreprises, nous avons pu observer comment ces catégories peuvent être appliquées et adaptées pour répondre aux défis actuels. Les exemples et les expériences partagés par les entreprises interrogées ont offert un aperçu précieux des pratiques et des approches mises en œuvre pour construire des modèles socialement et économiquement durables. Ces études de cas concrètes ont permis d'analyser les différentes stratégies mises en place, les réussites et les difficultés rencontrées, ainsi que les leçons apprises. Il est clair que le croisement entre le « capital humain » et la « PS » revêt une importance cruciale pour les entreprises à l'avenir. Cependant, notre étude met en évidence les défis opérationnels qui y sont associés, en raison de la complexité, de l'hétérogénéité et du manque de consensus, comme le montrent les nombreuses propriétés identifiées en rouge. L'application pratique de ces concepts est confrontée à des difficultés, notamment en raison de la perception inversée des réalités, tant dans le monde des entreprises que dans le domaine de la science de gestion. L'approche multidimensionnelle que nous avons adoptée s'est avérée essentielle pour étudier le sujet sous tous ses angles et atteindre une saturation théorique des catégories identifiées. En combinant les perspectives théoriques avec les réalités du terrain, nous avons pu acquérir une compréhension plus complète des enjeux opérationnels liés au croisement entre le capital humain et la PS. Cette approche nous a permis d'explorer en profondeur les différents aspects de ces concepts et d'analyser leur interrelation dans le contexte des entreprises.

## **TROISIEME PARTIE**

### **ANALYSE DU CAS ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

## CHAPITRE 5 : ANALYSE DU CAS DE LA POSTE

Suite à notre étude exploratoire, il est apparu que la mise en pratique de la PS au sein des organisations se distingue par une hétérogénéité marquée à la fois dans sa conception et dans sa réalisation concrète. Les résultats préliminaires issus des premiers entretiens réalisés avec des experts dans le cadre de cette étude exploratoire mettent en lumière une certaine complexité quant à l'attribution de la responsabilité de ce domaine, que ce soit à la direction stratégique ou à la direction des ressources humaines.

Dans le but d'acquérir une meilleure compréhension des pratiques et des méthodologies de prospective mises en œuvre par les entreprises, d'examiner l'intérêt des dirigeants d'entreprise pour l'intégration de la PS dans le contexte du capital humain, ainsi que d'explorer les modes de collaboration interne entre les différentes directions en vue de préparer l'avenir, nous avons entrepris des études de cas. Il est en effet indiscutable que la PS adopte des formes diverses au sein de chaque entreprise, en fonction de sa taille et de son opérationnalité. C'est précisément pour cette raison que nous avons choisi de mener une étude de cas approfondie, centrée sur le grand groupe La Poste, afin d'examiner ses différentes branches et les diverses méthodes et approches de prospective qui y sont mises en œuvre, qu'elles soient plus ou moins institutionnalisées et opérationnelles.

Au cours de ce chapitre, nous présenterons la démarche ancrée pour le cas La Poste avec les catégories émergentes et le modèle ancré, ainsi que les résultats. Toutefois, l'analyse détaillée de chaque catégorie sera présentée dans le **tome 2, à la section 2, de la page 221 jusqu'à la page 416.**

### Présentation de la démarche ancrée pour le cas La Poste

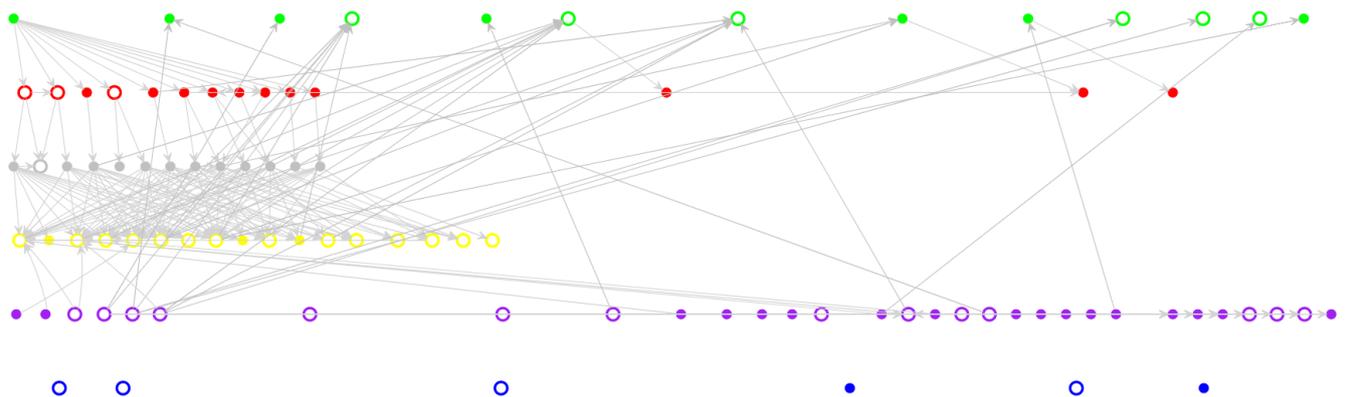
#### *1.1. Ligne du temps*

Nous avons choisi de présenter notre démarche ancrée de manière inversée afin de mieux expliquer les étapes et les concepts impliqués. En commençant par les résultats et le modèle dégagé du terrain et en allant progressivement vers l'élaboration de nos catégories et propriétés, nous essayons de présenter une structure cohérente de notre démarche ancrée en explicitant le fondement de chaque étape de notre processus. Notre point de départ dans notre démarche est

le terrain, comme illustré dans la ligne du temps par un cercle vert plein qui représente un compte-rendu théorique dans lequel nous avons formulé notre questionnement de recherche issu des résultats préliminaires de notre étude exploratoire. Notre objectif initial est d'interroger les liens entre capital humain et prospective au sein du groupe La Poste. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une observation non participante et dix entretiens auprès des dirigeants du groupe La Poste, appartenant à différentes branches d'activités et directions, comme illustré en rouge dans les comptes rendus opérationnels.

Dans la ligne du temps (voir la figure ci-dessous), les cercles pleins désignent un compte-rendu. Les cercles vides désignent plusieurs comptes rendus créés à la même date. Chaque cercle contient plusieurs comptes rendus adossés à des comptes rendus existants. Au total, 1690 comptes rendus combinés ont été rédigés pour cette étude.

**Figure 50: Ligne du temps de notre démarche ancrée du Cas La Poste**



**Figure 51: Ligne du temps par couleur**

- ○ Compte-rendu théorique
- ○ Compte-rendu opérationnel
- ○ Compte-rendu de codage
- ○ Table de propriété et articulation
- ○ Compte-rendu de scénario

Dans le cas de La Poste, notre approche ancrée implique des allers-retours entre l'interprétation des données empiriques et les concepts théoriques existants dans le but d'améliorer la compréhension et les explications de la démarche prospective en matière de capital humain. Le graphique ci-dessus illustre les flèches ascendantes et descendantes qui montrent notre

démarche de va-et-vient entre le terrain et l'analyse des données dans des comptes-rendus théoriques (représentés par les **cercles verts**). En effet, ces comptes rendus théoriques s'appuient sur les comptes rendu-de codage (représentés par les **cercles jaunes**) mais aussi les tables des propriétés et les articulations des propriétés (représentées par les **cercles mauves**).

**Les cercles en rouge** représentent les comptes rendus opérationnels dans lesquels nous avons consigné les pistes à suivre. Par exemple, à l'issue de notre rencontre avec le responsable de la cellule de prospective sur Paris, nous avons identifié que le service prospective RH est en déclin au sein du groupe. Afin d'explorer ce constat, nous avons rédigé un compte rendu opérationnel pour orienter la suite du travail sur le terrain et de notre exploration.

**Figure 52: Compte-rendu opérationnel**

The image shows a document interface. On the left is a sidebar titled 'Ancrages' with a close button (x). It contains three items: a question mark icon followed by 'Prospective en matière de capital humain', a red pin icon followed by 'Responsable de la cellule prospective, le 12 février 2020, au Lemnys, est 9 rue du colonel Pierre Avia, 75015 Paris', and a dropdown arrow. The main content area has a title 'Ancien responsable Prospective RH, A Paris, le 13 février 2020' with a red pin icon. Below the title is a paragraph: 'Suite aux recommandations du responsable de la cellule de prospective, et dans le but de comprendre l'éloignement entre les travaux de prospective relevant de la cellule stratégique et ceux relevant de la direction RH, ainsi que l'éloignement entre les deux directions qui ont été évoquées lors de son entretien, nous allons rencontrer un ancien responsable de la prospective RH.' Below this is a bulleted list:
 

- Nous allons explorer avec lui l'historique des travaux de prospective RH au sein de La Poste.
- Nous allons identifier les raisons de cet éloignement entre la cellule stratégique et la direction RH dans les travaux de prospective.
- Nous allons rechercher les causes sous-jacentes de l'éloignement entre les deux directions évoqué lors de l'entretien avec le responsable de la cellule de prospective.

**Les cercles en jaune** représentent les comptes rendus de codage issus de notre codage ouvert. Il s'agit des étiquettes, des propriétés et des catégories, ainsi que des relations entre ces éléments. Dans le cas de La Poste, environ une centaine d'étiquettes ont été créées. Certaines d'entre elles reprennent les mots des acteurs, tandis que d'autres consistent en une reformulation de notre part, notamment celles qui expriment un besoin ou des ressentis des dirigeants. En privilégiant les éléments qui expriment le vécu des acteurs, notamment les expériences rapportées, nous avons progressivement identifié les caractéristiques du phénomène à découvrir qui nous étaient, à ce stade, encore inconnues. L'enjeu principal consiste à garder à la fois l'ancrage dans les données empiriques et la visée analytique et conceptuelle de l'étiquetage. Parmi les centaines d'étiquettes créées, nous avons choisi celles susceptibles de devenir une propriété d'une catégorie conceptuelle. En revue de l'ensemble des étiquettes créées, nous avons enchaîné une série de questions afin d'identifier les propriétés pertinentes à ladite catégorie. Ligne à ligne nous nous sommes demandés les deux questions proposées par Glaser (1978, 1992) : « Que permet

d'étudier ce matériau ? », et « de quelle catégorie cette étiquette pourrait-elle devenir une propriété ? ». Nous avons successivement posé ces deux questions lors de notre séance de codage. Par exemple, en étiquetant nos premiers entretiens, nous avons identifié qu'en étant dans un schéma de transformation profonde et extrêmement confus, le groupe a réussi à élargir et transformer son modèle économique stratégique, grâce à l'engagement des postières et des postiers. L'étiquetage des entretiens suivants a porté sur les caractéristiques attestées de ce phénomène, à savoir la transformation du groupe et celle de ses postiers.

**Les cercles en vert** les questions théoriques suscitées par l'analyse du matériau empirique. Elles peuvent être inspirées des articulations, des tables de propriétés, et des schématisations. Grâce aux comptes rendus théoriques, nous avons constamment développé des comparaisons et utilisé ces derniers comme base pour élaborer de nouvelles conceptualisations. Notre questionnement théorique est principalement inspiré des situations similaires, opposées et négatives, identifiées en rapprochant plusieurs entretiens ainsi que des articulations et des tableaux de propriétés. Certaines propositions consignées dans les comptes-rendus théoriques découlent de l'importation de la littérature scientifique.

**Les cercles en mauves** représentent les articulations et les tables des propriétés issues du codage axial de notre étude. Chaque cercle comprend plusieurs articulations ou table (voir la figure ci-dessous). En comparant, confrontant et articulant de manière constante et itérative les données empiriques, nous avons dégagé les propriétés pertinentes de notre étude qui nous permettent de répondre à notre questionnement de recherche. Sept tables de propriétés ont été construites, nous facilitant ainsi l'identification et la comparaison des situations en fonction des profils des dirigeants, ainsi que l'articulation des propriétés. Ces tables et leurs analyses seront présentées progressivement au fur et à mesure de l'élaboration de nos catégories. Toutes les situations comparables, négatives et contraires ont été explorées dans notre étude. Pour articuler les données, nous nous sommes référés au paradigme de codage proposé par Anselm Strauss (1990, 1998) connu sous l'appellation des six « W », proposant une série d'interrogations qui permettent l'approfondissement d'une catégorie : le pourquoi, le qui, le comment, l'où, le quoi et le quand (pour « when, where, why, who, how and with what consequences»). Ces questions aident ainsi à identifier la façon dont les catégories et leurs propriétés interfèrent entre elles.

**Figure 53: Regroupement de plusieurs articulations du codage axial**



**Les cercles en bleu** représentent les comptes-rendus de scénario qui comprennent les résultats et les analyses de notre étude, issus du codage sélectif et des schématisations intégrées (voir la figure ci-dessous). La théorie s'est construite progressivement, au fur et à mesure que les articulations entre les propriétés et les catégories s'organisent. Les catégories de notre étude n'ont pas été connues en avance, elles ont été progressivement formulées en fonction de la découverte de nouvelles situations et de nouveaux éléments. Il est important de noter le rôle qu'ont joué ces catégories au niveau de notre échantillonnage théorique. Par exemple, dès le premier contact avec le terrain, la préoccupation centrale des deux dirigeants interrogés était le phénomène de transformation et son interdépendance avec la prospective et l'innovation dans le développement de nouveaux modèles. Cette conceptualisation nous a guidés dans le choix de notre échantillonnage théorique. Nous avons donc décidé, par la suite, de nous orienter vers le responsable de l'innovation à Libourne, ainsi que celui de la branche numérique à Paris. Dans notre cas, la découverte de la catégorie initiale qui représente le phénomène central attesté dans les premiers entretiens, nous a permis de décider certaines catégories à échantillonner. Chaque nouvelle situation observée a guidé notre choix dans l'élaboration des catégories de l'étude. Le choix des catégories de notre étude dépend donc principalement de leur capacité à répondre à notre question de recherche. Une liste des propriétés susceptibles de caractériser les catégories a été élaborée, ce qui a orienté nos prochains entretiens.

**Figure 54: Quelques conclusions et résultats issus du codage sélectif**



À partir des schématisations issues du codage sélectif, le phénomène de l'étude a été découvert et la catégorie centrale a été identifiée. « **Transformer La Poste** » représente la catégorie centrale de notre étude, avec laquelle interagissent tous les autres éléments de notre théorie. Une schématisation des interactions entre les catégories identifiées sera présentée dans la partie dédiée à la présentation des catégories de notre étude. Au fur et à mesure de notre avancement, nous présenterons dans chaque catégorie les schématisations et les comptes rendus théoriques qui expliquent les fondements de notre modèle ancré.

### ***1.2. Présentation des principaux résultats***

Nous avons rédigé tout au long notre avancement dans des compte-rendu des scénarios nos résultats préliminaires issus du processus du codage sélectif. Ce dernier nous a permis d'organiser nos données en repérant les schémas récurrents pour générer des conclusions éclairées et pertinentes. C'est grâce aux différentes schématisations présentées ultérieurement dans chaque catégorie, que nous avons pu comprendre les relations entre les différentes éléments clés et de dégager notre modèle sous-jacent qui émerge de nos données qualitatives. Les résultats préliminaires issus de chaque schématisation seront élaborés dans le développement de chaque catégorie. Dans cette partie, nous allons présenterons les principaux résultats et conclusions concernant la démarche de PS en matière de capital humain au sein du groupe de La Poste.

**Résultat 1 : Une interdépendance existante entre le modèle social et le modèle économique dans le développement de la stratégie de transformation du groupe.** Une approche intégrée prenant en compte cette interrelation favorise la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne plus équilibré. L'élaboration du modèle multi-activité de La Poste nécessite obligatoirement une adaptation du modèle social qui lui est intrinsèquement lié.

**Résultat 2 :** L'adaptation du modèle social conditionne la relation entre la transformation du groupe et celle des postiers. Toutefois, **le sujet du modèle social est un enjeu relevant des RH mais qui n'appartient pas uniquement aux DRH. Il révèle d'une dimension stratégique nécessitant la création d'un dialogue stratégique et d'un rapprochement entre les différentes branches et métiers du groupe.**

**Résultat 3 :** La mise en place d'un dialogue stratégique partenarial est un élément essentiel pour garantir la réussite d'une démarche prospective appliquée au sein du groupe La Poste. **Un écart et un manque d'alignement existent entre les travaux de prospective menés par la cellule stratégique et ceux réalisés par les différentes branches métiers et directions et en particulier des ressources humaines.** A La Poste, la prospective en matière de ressources humaines est en déclin en raison de l'échec du dialogue partenarial entre les différentes branches et fonctions.

**Résultat 4: Dans un contexte de transformation, l'adoption d'une méthodologie de conduite au changement est une étape cruciale pour garantir le succès de cette transition.** Une approche d'accompagnement au changement permet de générer l'adhésion et l'engagement de l'ensemble des acteurs, réduisant par conséquent les résistances au changement. A La Poste, l'obstacle d'acceptation du projet de la transformation est l'élément le plus attesté par les dirigeants du groupe. Une approche communicative, transparente, proactive et adaptée aux différents acteurs, notamment les postiers, est adoptée pour les embarquer dans la réussite de ce projet. Un leadership fort et inspirant mettant l'accent sur l'autonomie, la responsabilité, la création de sens et de l'envie, et la motivation est également adopté.

**Résultat 5 :** Une PS dont l'impact stratégique reste faible et qui nécessite plus de mobilisation. **Pour le groupe La Poste, un changement de paradigme dans la démarche prospective.** Un passage d'une approche confidentielle et centrée sur l'aide à la décision, avec un impact stratégique indirect et un niveau de mobilisation faible, à une approche plus mobilisatrice et diffusée. Cependant, bien que cette nouvelle approche soit plus mobilisatrice, son impact stratégique demeure faible et indirect. Un désir exprimé pour adopter une démarche axée sur l'orientation stratégique dont l'impact est plus direct et plus puissant.

**Résultat 6 :** Il existe une relation étroite entre l'innovation et la prospective. Cette dernière influence l'innovation disruptive, qui est nécessaire pour développer de nouveaux modèles

**d'affaires et de nouveaux marchés.** A La Poste, l'innovation par la prospective se manifeste dans la construction de son modèle d'affaires et du développement de nouveaux marchés. La PS est considérée comme un préalable à la création d'un écosystème d'innovation, en tant que micro-fondations de celui-ci. **En agissant comme un pilier dans la détection et le développement de nouveaux modèles et projets innovants, la PS est perçue comme un antécédent des capacités dynamiques du groupe, car elle intervient en amont de celles-ci.** La prospective à La Poste, en se positionnant sur des ruptures, permet de développer de nouveaux marchés et modèles, dans le but de créer un écosystème d'innovation. A titre d'exemple, le marché de la Silver économie, a été identifié et anticipé grâce à un exercice de prospective.

**Résultat 7 : A La Poste, la PS et l'innovation évoluent de manière indépendante, bien que dans le passé, ces deux concepts étaient étroitement interconnectés.** En effet, l'innovation s'est détachée de la prospective à La Poste en raison des différences d'échelle de temps et de périmètre d'activités entre ces deux domaines. **Une dichotomie qui existe entre l'innovation de rupture, faisant appel à la prospective et l'innovation incrémentale qui relève plus particulièrement des différents métiers d'activités du groupe.** Cette distinction implique que les travaux de prospective, qui ont des échelles de temps plus longues, ne sont pas toujours directement liés aux projets d'innovation des différentes branches d'activités. La PS est orientée vers la disruption, tandis que les agents des métiers se concentrent principalement sur l'innovation incrémentale.

**Résultat 8 : La PS, en établissant un circuit d'information et d'idées interactif et collaboratif avec l'environnement, à la fois externe et interne, favorise la transmission et l'agrégation des connaissances. Cela favorise la construction d'un écosystème propice à l'émergence de nouvelles idées et approches. Dans ce cadre, l'échange et le partage avec l'ensemble des parties prenantes sont des conditions essentielles pour transmettre et agréger les connaissances. Ces dernières sont considérées comme le produit de la démarche de prospective et la dimension d'ouverture et de partage, qui relève de la prospective, est essentielle dans ce processus.** Cette dimension a également un impact sur la gestion stratégique du capital humain de l'entreprise, car elle est nécessaire pour repérer les ressources rares et de valeur qui sont souvent difficiles à trouver sur le marché externe. La notion de connaissances est un concept clé dans le domaine technologique et de l'innovation, car elle émerge principalement des entretiens avec le prospectiviste de la branche numérique

ainsi que les responsables de l'innovation et de la transformation numérique. Il est essentiel d'intégrer les échanges informels et formels dans le processus d'innovation afin de favoriser la co-construction d'un environnement propice à la créativité et à la collaboration.

**Résultat 9 :** La gestion stratégique du capital humain est une condition essentielle qui influence sur la création d'un écosystème d'innovation. **Il existe une interdépendance entre ces deux éléments, où la manière dont le capital humain est géré et employé, a un impact significatif sur la capacité d'un écosystème à favoriser l'innovation. A La Poste, la gestion du capital humain évolue vers des approches plus ouvertes, nécessitant davantage d'agilité, de flexibilité et de transversalité afin de favoriser la collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires.** Cette nouvelle approche est principalement adoptée au sein de la direction technique, de l'innovation et du numérique de La Poste en raison de l'émergence de nouveaux besoins qui nécessitent un travail en mode agile et sous forme de mini-startups.

**Résultat 10 :** A La Poste, la création d'un écosystème d'innovation est une préoccupation partagée par tous les dirigeants interrogés des différentes branches, à l'exception des responsables des ressources humaines. **Une absence totale d'implication de la part des RH dans la co-construction de cet écosystème d'innovation et dans la démarche prospective globale est confirmée par l'ensemble des tables de propriété dressées. En matière de prospective, les responsables RH adoptent une vision interne centrée sur les salariés.** En effet, les éléments de la propriété « transformer les postiers » émerge principalement des entretiens avec les responsables RH. La prospective RH telle qu'elle est posée par les RH consiste à rechercher le modèle du postier futur en fonction de l'évolution des métiers et des compétences. Tandis que les autres dirigeants en matière de prospective adoptent une vision plus ouverte et orientée vers l'écosystème externe et interne du groupe, incluant la détection et l'accompagnement des startups et des projets innovants, ainsi que l'écoute du terrain, des clients et des collectivités, et l'adoption de stratégies mixtes tournées à la fois vers le marché externe et interne pour détecter les ressources spécifiques.

**Résultat 11 :** Les modalités d'acquisition et d'emploi du capital humain au sein de la **branche numérique diffèrent de celles de la direction des ressources humaines.** En termes d'acquisitions et d'emploi du capital humain, **l'approche RH se base essentiellement sur la mobilité et le développement interne des salariés, limitant ainsi le recrutement externe. En revanche, dans la branche numérique, une vision plus stratégique et plus large du capital humain est adoptée, axée à la fois sur la détection en externe et en interne des**

**ressources rares et des savoir-faire cachés.** Des stratégies d'externalisation, d'internalisation et d'acquisition du capital humain sont mises en place, notamment dans le domaine des nouvelles technologies où les compétences sont souvent très pointues et difficiles à trouver.

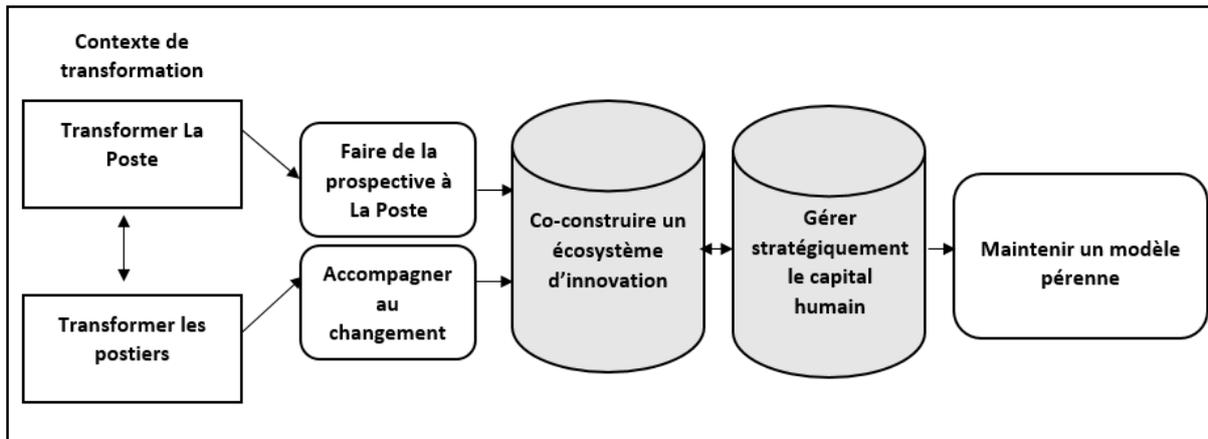
**Résultat 12 : La notion d'unicité, de valeur et de spécificité du capital humain de La Poste sont mises en évidence.** Le capital humain possède de la valeur pour l'organisation La Poste, il est unique et spécifique à La Poste. Il est nécessaire selon les dirigeants de le développer en interne. Le groupe a tendance à employer et embaucher des salariés en interne lorsque les compétences métiers sont spécifiques tels que les connaissances du métier postal. Le capital humain des postiers est considéré comme une ressource spécifique précieuse pour le groupe. En revanche, il est confirmé qu'il y a un changement de perception quant à l'importance du capital humain et de ses modalités d'emploi, notamment dans le domaine des nouvelles technologies où il existe une forte tension sur le marché du travail, à la fois externe et interne. **L'ouverture de l'innovation en interne a un effet positif sur la détection des savoir-faire cachés, et son extension vers l'externe permet de détecter les ressources rares de valeur en forte demande sur le marché.**

**Résultat 13 : Les ressources humaines à La Poste font face à des difficultés dans la détection des ressources rares sur le marché externe ainsi que dans la détection des savoir-faire cachés en interne, en raison d'une vision interne au sein de la DRH et de difficultés de coordination entre les différentes branches et métiers.** Une prospective RH qualitative et plus ciblée est requise pour pouvoir détecter et conserver les ressources rares et de valeur, notamment les compétences spécifiques en tension sur le marché. Cela requiert une stratégie d'ouverture de la part des ressources humaines et une vision à long terme, allant au-delà de la GPEC. De plus, il est crucial d'avoir gestion des ressources humaines plus ancrée dans les sujets de transformation et l'accompagnement. Pour ce cela, il est nécessaire d'établir un dialogue stratégique partenarial entre les diverses fonctions et métiers du groupe La Poste.

### ***1.3. Présentation des catégories de notre étude***

Les catégories créées conceptualisent la démarche de prospective en matière de capital humain au sein du groupe La Poste. Ces schémas émergent, représentent le processus dynamique et réflexif qui permet de donner sens aux discours des dirigeants du groupe et développer ainsi une compréhension approfondie du phénomène étudié. Les interactions intra-propriété seront présentées au fur et à mesure du développement de ces catégories.

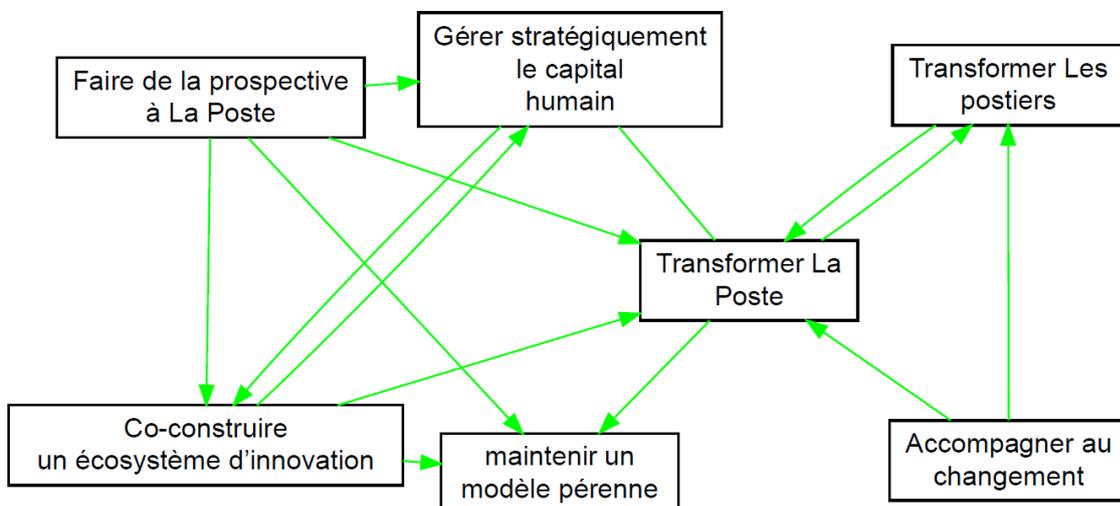
Figure 55: Modèle ancré des interactions entre les catégories de l'étude



Le contexte de transformation imposée et non choisie oblige le groupe La Poste à se transformer et à accompagner ses postiers dans ce processus de changement. Pour ce faire, une approche prospective sous-tendant la stratégie de transformation a été adoptée. Cette dernière est considérée comme un préalable à la co-construction d'un écosystème d'innovation, résultant du processus de transformation. Cependant sa mise en place nécessite une gestion stratégique du capital humain axée sur l'agilité, la détection et la conservation des ressources spécifiques, rares et de valeur. Une fois construit, en adaptation avec les besoins futurs et les objectifs à long terme, cet écosystème innovant assure la pérennité du modèle La Poste, tant sur le plan humain, social qu'économique.

Pour comprendre les interactions entre les éléments du modèle émergent, nous avons représenté graphiquement les articulations entre les catégories. (Voir la figure ci-dessous)

Figure 56: Interactions entre catégories de l'étude



La transformation se trouve au centre des préoccupations du terrain. Un rapport d'influence mutuelle relie transformer La Poste et transformer les postiers, comme illustré par une double flèche. Cette articulation est cruciale pour garantir la réussite globale du processus de transformation et sera expliquée au fur et à mesure du développement des catégories. Toutefois, l'accompagnement au changement conditionne la relation entre la transformation du groupe et celle des postiers. Cela signifie, en cas de son absence la transformation ne peut pas aboutir.

La prospective telle émergée dans le cas La Poste, est un préalable à la stratégie de transformation, à la co-construction d'un écosystème d'innovation et à la gestion stratégique du capital humain. Elle agit sur ce dernier en renforçant la capacité de l'entreprise à détecter les ressources stratégiques nécessaires à la mise en place de l'écosystème d'innovation, ainsi qu'en favorisant l'ouverture. Cette dernière constitue une dimension clé de la prospective qui explique l'articulation entre la gestion stratégique du capital humain et la co-construction d'un écosystème d'innovation. En effet, une relation d'interdépendance existe entre ces deux derniers. Le capital humain à La Poste, notamment au sein de la branche numérique ainsi qu'à la direction technique et d'innovation, évolue vers des approches ouvertes, plus agiles, ancrées dans la collaboration et la transversalité dans le contexte d'un écosystème d'innovation. Cependant, comme en témoigne le graphique, la gestion stratégique du capital humain n'est pas clairement articulée avec la transformation des postiers. Cela s'explique par la vision interne RH axée sur les salariés, entraînant une faible implication dans la détection et la gestion stratégique du capital humain. Il existe un désalignement entre la direction RH et les autres directions en matière de PS du capital humain.

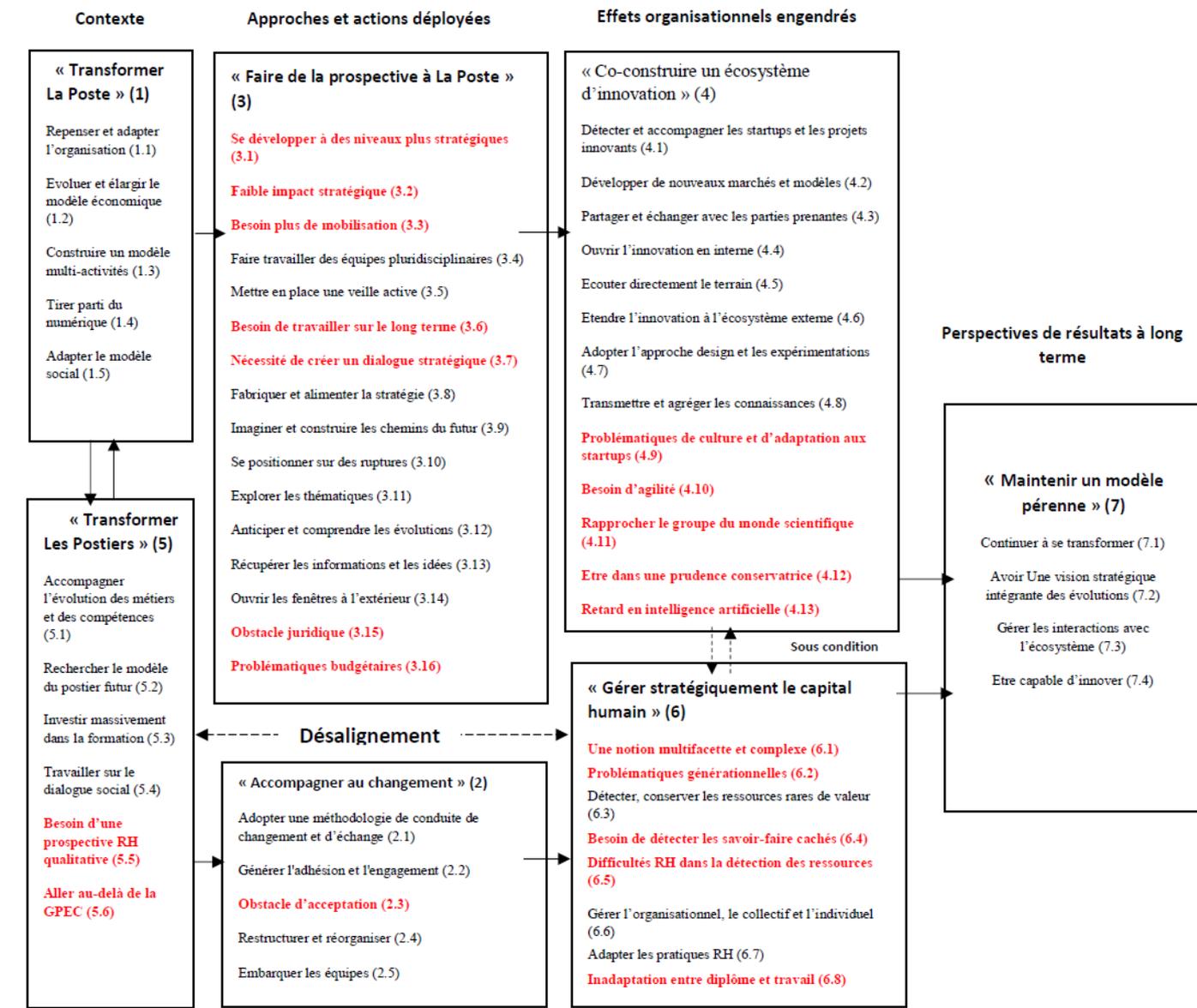
La pérennité de La Poste réside dans la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne, et cela passe par une continuelle transformation pour s'adapter aux changements de la société. Une gestion efficace des interactions avec l'écosystème, avec une vision à long terme intégrée des évolutions, est nécessaire pour une La Poste Pérenne.

#### ***1.4. Présentation du modèle émergent***

Le modèle émergent représente une conceptualisation de la démarche de prospective en matière de capital humain du groupe La Poste. La divergence des conceptions sur ce sujet constitue une richesse pour notre approche ancrée, nous permettant de comparer d'une manière constante le

matériau empirique. Les propriétés de notre étude sont apparues progressivement et sont sélectionnées en fonction de leur pertinence pour répondre à notre questionnement de recherche. Les propriétés en rouge représentent les éléments demandés et les besoins exprimés de la part des dirigeants du groupe, qui font défaut actuellement. Certaines propriétés en rouge reflètent les caractéristiques actuelles de la démarche de PS du capital humain à La Poste et qui ont une influence négative sur sa mise en œuvre. Ce modèle sera explicité en détails dans les parties qui suivent.

**Figure 57: Modèle ancré de la démarche de « PS en matière de capital humain » au sein du groupe La Poste**



### **1.5. Présentation des articulations**

Chaque articulation est ancrée dans le discours des dirigeants et sera identifiée dans le développement des propriétés de l'étude. Au total, nous avons identifié 140 articulations dont la majorité représentent des cas comparables, c'est-à-dire lorsque la situation est rapportée de manière similaire par plusieurs informateurs. Il est à noter que la plateforme Cassandre utilisée pour le codage de nos données, nous permet de revenir facilement à ces articulations. Ces dernières sont adossées à des compte-rendu existant, ce qui permet d'explicitier le fondement de chacune d'entre elles. Nous présentons ci-dessous certaines d'entre elles, et le reste sera développé au fur et à mesure de notre avancement.

#### **Cas Négatifs :**

- « Transformer les postiers » est articulée avec « Transformer La Poste », **sous condition d'accompagnement** (Dircom, Dex, EMRG, Exprospect) (voir p. 623)
- « Transformer La Poste » est articulée avec « générer l'adhésion et l'engagement », **sous condition d'adapter le modèle social** (Exprospect) (voir p. 628)
- « Obstacle d'acceptation » est articulée avec « Transformer La Poste », **sous condition de partage et d'échange avec les parties prenantes** (voir p. 633)
- « Faire de la prospective à La Poste » est articulée avec « Transformer La Poste », **sous condition de créer un dialogue stratégique** (Exprospect, Prospect) (voir p.663)
- « Détecter et conserver les ressources rares et de valeur » est articulée avec « ouvrir les fenêtres à l'extérieur », **sous condition de la vision RH** (Prospect) (voir p. 757)
- « Détecter et conserver les ressources rares et de valeur » est articulée avec « difficultés RH dans la détection des ressources », **sous condition de l'ouverture** (Exprospect, Prospect) (voir p. 757)

#### **Quelques cas comparables identifiés :**

- « Transformer La Poste » est articulée avec « obstacle d'acceptation » (Innov, Dircom, Exprospect, Prospect, Dex)
- « Besoin de travailler sur le long terme » est articulée avec « se positionner sur des ruptures », (Celprospect, Prospect)

- « Transformer La Poste » est articulée avec « transformer les postiers » (Dircom, Exprospect, EMRG, Dex)
- « Transformer Les postiers » est articulée avec « Besoin d'une prospective RH qualitative » (Dircom, Num, Prospect, DEX, DT, Celprospect, Exprospect)
- « Faire de la prospective à La Poste » est articulée avec « mettre en place une veille active » (Innov, Celprospect, Prosepct)
- « Faire de la prospective à La Poste » est articulée avec « ouvrir les fenêtres à l'extérieur » (prospect, Celprospect, EMRG, Innov)
- « Développer de nouveaux marchés et modèles » est articulée avec « Faire de la prospective à La Poste » (Dircom, Celprospect, Innov, Prospect)
- « Faire de la prospective à La Poste » est articulée avec « Détecter et accompagner les startups et les projets innovants » (Dircom, Num, Dex, Innov, DT, Prospect)
- « Partager et échanger avec les parties prenantes » est articulée avec « Co-construire un écosystème d'innovation » (Innov, Dircom, Dex, Celprospect, Prospect)
- « Adopter l'approche design et les expérimentations » est articulée avec « Co-construire un écosystème d'innovation » (Innov, prospect, Dircom)
- « Détecter et accompagner les startups et les projets innovants » est articulée avec Transmettre et agréger les connaissances » (Num, Innov, Prospect)
- « Co-construire un écosystème d'innovation » est articulée avec « Problématiques de culture et d'adaptation aux startups » (Num, prospect, innov, dt)
- « Transformer Les postiers » est articulée avec « Travailler sur le dialogue social » (Dircom, EXprospect, Dex)
- « Transformer Les postiers » est articulée avec « Construire un modèle multi-activités » (Dircom, Dex, EMRG, Num)
- « Aller au-delà de la GPEC » est articulée avec « Besoin d'une prospective RH qualitative » (Dircom, prospect)
- « Difficultés RH dans la détection des ressources » est articulée avec « Détecter et conserver les ressources rares et de valeur » (Prosepct, EMRG, RH)

- « Inadaptation entre diplôme et travail » est articulée avec « Besoin de rapprocher le groupe du monde scientifique » (Num, EMRG)
- « Etendre l'innovation à l'écosystème externe » est articulée avec « Co-construire un écosystème d'innovation » (Innov, prospect)

**Quelques cas contraires identifiés :**

- « Co-construire un écosystème d'innovation » est articulée avec « Problématiques de culture et d'adaptation aux startups » (Num, prospect, innov, DT)
- « Faire de la prospective à La Poste » est articulée avec « Problématiques budgétaires » (Cel prospect et Prospect)
- « Ouvrir les fenêtres à l'extérieur » est articulée avec « Obstacle juridique » (prospect)

## Synthèse de l'étude de cas La Poste

Comme mentionné précédemment, le développement détaillé de chaque catégorie avec ses propriétés est présenté dans **la section 2, de la page 221 jusqu'à la page 416**.

Les résultats révèlent que le groupe La Poste est confronté à plusieurs défis majeurs, notamment la diminution des volumes de courrier de son activité traditionnelle, en raison de la transition numérique et d'autres évolutions du marché. Les dirigeants reconnaissent l'impératif d'entreprendre une transformation progressive et profonde pour relever ces défis. Ce phénomène de transformation représente la préoccupation principale ressortie de notre terrain et constitue la catégorie centrale de notre étude. Les dirigeants sont préoccupés par cette évolution, mais considèrent également qu'elle les pousse à se projeter dans l'avenir et à anticiper la complexité de changements à venir. Ils cherchent des solutions pour dévulnérabiliser les activités du groupe et s'adapter à cette baisse du courrier, tout en tenant compte du grand nombre d'employés de La Poste. Etant à la quête des stratégies alternatives visant à améliorer la résilience des activités pour s'adapter, la prospective est ainsi devenue une question clé pour le groupe.

A La Poste, la stratégie de transformation est étayée par une approche prospective qui inspire la vision stratégique à long terme du groupe. Le groupe adopte désormais une nouvelle approche en matière de pensée stratégique en faisant converger les horizons temporels. Cette nouvelle approche est centrée sur le long terme, reconnaissant ainsi la nécessité de se projeter vers un horizon temporel étendu, notamment jusqu'en 2030. Cela permet au groupe de se positionner sur des ruptures potentielles afin de faire face aux incertitudes profondes de son environnement. En repensant en permanence leur vision de l'avenir, les dirigeants sont plus conscients des opportunités, de la croissance et des risques qui se présentent. Cela les suscite à se poser des questions cruciales liées à l'avenir du courrier. Cette approche « long-termiste » est perçue comme bénéfique, car elle permet de prendre en compte des perspectives plus larges et de sortir des horizons de court termes. Les responsables de prospective soulignent également le lien entre le besoin de travailler sur le long terme et la nécessité de se positionner sur des ruptures, mettant ainsi en évidence l'influence mutuelle de ces deux aspects dans le processus de planification stratégique du groupe La Poste.

Plusieurs types de prospective sont identifiés en fonction des différentes branches et directions : **la prospective technologique** basée sur les mathématiques pures, **la PS** qui vise à éclairer les

décisions stratégiques en se basant sur les évolutions sociétales, **la prospective du présent** qui cherche à comprendre les évolutions actuelles en cours et **la prospective fondamentale** en relation avec l'innovation. Un tableau synthétique permettant de différencier ces quatre types de prospective est présenté ci-dessous.

**Tableau 32: Tableau synthétique de type prospective, dégagés du terrain pour le groupe La Poste**

| Type de prospective    | Prospective stratégique (PS)   | Prospective technologique  | Prospective fondamentale  | Prospective du présent   |
|------------------------|--|--|---|--|
| <b>Objectif</b>        | Alimenter les réflexions stratégiques en s'appuyant sur les évolutions sociétales en cours                     | Approfondir les thématiques technologiques et techniques en ouvrant les fenêtres vers l'extérieur                                | Explorer les thématiques d'innovation en multipliant les chemins  | Analyser l'existant et mettre en évidence des signaux faibles pour éclairer l'avenir                 |
| <b>Rattachement</b>    | Cellule de prospective de la direction de stratégie  | Branche numérique  | Cellule d'innovation  | Initiée par le président du groupe   |
| <b>Dispositif</b>      | Un comité de pilotage constitué d'une vingtaine d'experts pluridisciplinaires, et un groupe de travail interne | Groupe de travail restreint effectuant des tests sur une petite taille de population postale                                     | Groupes d'experts internes avec des profils différents (équipe d'innovation, designers, chef de produit, experts métiers, techniques, développeurs, etc.) et des partenaires externes | Démarche d'intelligence collective alliant les expertises du terrain, des acteurs interne et externe |
| <b>Outils/méthodes</b> | Littérature scientifique, échanges, rencontres et ateliers   | Stratégies d'imitation, preuves de concept, design thinking, travaux de bouts d'essais au niveau de nouvelles méthodes et idées. | Ateliers de créativité et d'idéation, échanges et rencontres  | Observation, enquête, conceptualisation et débat   |
| <b>horizon</b>         | 10 ans   | 3 ans  | 1 à 2 ans   | -  |

|                 |   |   |   |                                  |
|-----------------|---|---|---|----------------------------------|
| <b>Résultat</b> | Produire des connaissances liées aux enjeux et aux interpellations pour le groupe | Construire un réseau de connaissance en rentrant le circuit d'informations et d'idées | Transmettre et agréger les connaissances de l'écosystème interne et externe | Co-construction de connaissances |
|-----------------|---|---|---|----------------------------------|

La Poste dispose d'une cellule de prospective intégrée directement à la direction de la stratégie. La démarche prospective chez La Poste est guidée par un dispositif impliquant plusieurs acteurs. Un comité de pilotage est formé, engageant des acteurs externes et d'experts multidisciplinaires, tels que des sociologues, des économistes, des philosophes, etc. Un groupe de travail est également instauré pour produire des connaissances liées aux enjeux et aux interpellations futures. Ce groupe est constitué d'acteurs internes appartenant à des branches d'activité variées, avec lesquels des échanges, des rencontres et des ateliers sont organisés afin de stimuler la co-création et la collaboration. Des expertises externes sont également sollicitées pour compléter cette production de connaissances. La participation à la construction de la vision future du groupe repose sur une sorte de consultation et de sollicitation permanente, souvent annuelle, à travers des séminaires ou des réunions stratégiques regroupant une centaine de dirigeants.

La démarche prospective au sein groupe, connaît un changement de paradigme, passant d'une approche confidentielle et centrée sur l'aide à la décision, avec un impact stratégique indirect et une faible mobilisation, vers une approche plus mobilisatrice et diffusée, tout en maintenant un impact stratégique indirect et faible. Cette nouvelle approche permet de mieux comprendre les nouveaux enjeux et les plans d'action issus des tendances lourdes et des évolutions de l'environnement, en raison de la diffusion accrue des résultats et la mobilisation élargie des acteurs impliquées. Cependant, le responsable de la cellule aspire à une prospective avec un impact stratégique plus direct et fort, capable de déclencher une action et une décision. Le principal défi rencontré par le responsable de la cellule dans la mise en œuvre d'un exercice de prospective réside dans la capacité de traduire les travaux de prospective en une action stratégique. Malgré la diffusion plus large des travaux de prospective, l'impact stratégique reste faible et indirect.

La création d'un écosystème d'innovation à La Poste est une préoccupation principalement partagée entre la direction numérique et innovation. Une importance particulière est accordée à l'écoute du terrain, à la collaboration avec l'écosystème interne et externe, ainsi que des échanges formels et informels, à la circularisations du réseau d'informations et de l'agrégation

des connaissances en vue de co-construire un écosystème d'innovation efficace. L'agilité est également considérée comme un élément clé dans la gestion stratégique du capital humain de demain, du fait du changement dans les modalités d'emploi du capital humain au sein des directions, qui sont à la recherche de plus en plus de transversalité, de pluridisciplinarité et de l'ouverture.

La Poste met en place une approche parallèle entre l'interne et l'externe afin d'ouvrir l'innovation. En interne, cela se manifeste par la création d'un environnement collaboratif et inclusif, encourageant la créativité, et facilitant le partage des idées, de connaissances, et d'échanges entre l'ensemble des acteurs y compris les parties prenantes. Cette culture d'innovation interne s'étend ensuite à l'écosystème externe grâce à des partenariats stratégiques et des relations de collaboration avec diverses parties prenantes. **Cela favorise la transmission et l'agrégation des connaissances circulant librement entre les deux écosystèmes. Les connaissances sont considérées comme un produit de l'écosystème, généré par la démarche prospective qui assure l'ouverture vers l'extérieur. Les connaissances sont aussi considérées comme un élément clé pour favoriser l'innovation tant en interne qu'en externe.**

Le retard dans l'adoption et l'exploitation des avancées technologiques, en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle au sein de la branche service-colis-courrier, met en lumière un décalage pour l'organisation traditionnelle de La Poste par rapport aux opportunités d'innovation qui en découlent. Les défis culturels et d'adaptation se manifestent notamment dans la collaboration avec les startups, qui utilisent souvent des méthodes de travail différentes. Les entretiens montrent que l'adaptation et le passage à l'échelle sont des enjeux clés pour faciliter une meilleure collaboration et saisir les possibilités d'innovation qu'elles peuvent offrir. Cependant, l'approche prudente et conservatrice adoptée en raison de la nature juridique du groupe peut entraver le processus d'innovation et d'acquisition de projets innovants et de startups. La gestion stratégique du capital humain joue donc un rôle crucial pour surmonter ces défis culturels et d'adaptation. Cela implique de prendre en considération les besoins, les attentes et les caractéristiques des futurs collaborateurs dans une société en évolution rapide, en mettant l'accent sur la formation continue, le développement des compétences futures nécessaires, ainsi que l'adaptation aux nouvelles technologie et méthodes de travail. Une gestion prospective du capital humain stratégique est requise. Cependant, le concept du capital humain apparaît comme une notion complexe et multifacette du fait de sa nature multidimensionnelle et de ses différents niveaux. Les dirigeants du groupe La Poste adoptent différents termes et éléments pour définir cette notion, ce qui témoigne de la divergence de leurs

approches à ce sujet. L'un des défis soulevés qui semble être un enjeu primordial pour l'avenir est l'inadéquation entre les diplômes actuels et les exigences du marché du travail en constante évolution, notamment en raison de l'automatisation et de la digitalisation. Il est essentiel d'établir ainsi, des ponts entre le groupe La Poste et la communauté scientifique en favorisant la collaboration avec les universités, les laboratoires de recherche et les autres acteurs de recherche et d'innovation.

## CHAPITRE 6 : INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce chapitre se consacre à l'interprétation des résultats empiriques issus de notre recherche, en les confrontant aux contributions de la littérature existante ainsi qu'au modèle théorique que nous avons élaboré à partir de notre étude exploratoire et de nos études de cas. En nous appuyant sur les modèles émergents issus du terrain, notre objectif est d'examiner les liens et les interactions entre la prospective et le capital humain, afin de répondre de manière exhaustive à notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous abordons la relation entre la prospective et le contexte en mutation actuel, en exposant les interconnexions avec la complexité des systèmes, la dépendance au sentier établis et les défis auxquels est confrontée la prospective (Section 1). Par la suite, nous procédons à l'analyse du concept de capital humain, en mettant en lumière sa complexité et en soulignant les lacunes des approches traditionnelles en gestion, tout en évoquant la convergence entre les aspects sociaux et économiques (Section 2).

Enfin, dans la dernière section, nous examinons la convergence entre le capital humain et la prospective telle qu'elle émerge du terrain, en les confrontant à travers diverses approches telles que celles axées sur les ressources et les compétences, celles fondées sur la connaissance, ainsi que celles qui reposent sur les capacités de l'entreprise et les approches ouvertes. Nous analysons également le rôle de la prospective dans la dynamique du capital humain, dans la perspective de construire un modèle durable à la fois sur le plan social et économique.

Pour garantir la rigueur scientifique de notre travail, nous mettrons également en évidence les limites de notre démarche de recherche et des méthodes employées. Cette prise de recul nous permettra de nuancer nos conclusions et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour de futures recherches dans ce domaine émergent et prometteur.

### **Section 1 : PS: naviguer au-delà des paradigmes, défis et obstacles dans un monde en pleine mutation**

Dans cette première section, nous mettons en lumière le lien étroit entre la prospective et les approches complexes de l'environnement. Ensuite, nous examinons la nécessité pour les entreprises d'échapper aux sentiers battus dans le cadre de la prospective. Enfin, nous abordons les différents obstacles et réalités du terrain qui rendent difficile son appropriation.

### *1.1. PS et complexité environnementale : se transformer et s'adapter au nouveau paradigme et transcender les notions traditionnelles dans un milieu socio-économique dynamique*

À travers nos études empiriques, telles que l'étude exploratoire et les études de cas, nous avons pu mettre en lumière la complexité et l'incertitude du contexte actuel des organisations, largement attribuables à l'émergence d'un nouveau monde radicalement différent du passé. Les principes d'organisation et de gestion, appliqués par les entreprises d'aujourd'hui, ont été adaptés à un contexte révolu, ne correspondant plus aux réalités du monde contemporain. Face à cette réalité, il devient essentiel d'envisager un changement de modèle organisationnel, économique, de modes de fonctionnement et de structuration des entreprises. De plus, il convient de revoir les paradigmes économiques et les perspectives éthiques, culturelles et philosophiques qui sous-tendent nos actions. Cette prise de conscience nous exhorte à transcender les concepts et les approches traditionnelles, afin d'affronter les défis qui se présentent à nous.

Dans ce contexte, le monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) joue un rôle crucial en marquant un passage d'un monde compliqué à un monde complexe. La gestion des choses compliquées diffère fondamentalement de celle des choses complexes, et vice versa. Ce monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu met en évidence l'urgence d'adopter une approche prospective pour mieux appréhender et naviguer dans cet environnement en constante évolution. En analysant les tendances, les signaux faibles et en élaborant des scénarios possibles, la prospective nous permet de mieux comprendre les dynamiques de ce nouvel environnement complexe et incertain. En anticipant les changements et en se préparant à différentes éventualités, les organisations peuvent adapter leur modèle opérationnel et leurs stratégies pour naviguer avec succès dans ce monde VUCA en constante évolution.

Les résultats de nos études empiriques soulignent la nécessité impérieuse pour les entreprises de s'adapter à un monde en constante évolution. Le lien avec le monde VUCA est évident, car il reflète les défis actuels de complexité et d'incertitude. En ce sens, la prospective devient alors un outil important afin d'orienter les décisions et les actions des entreprises vers un avenir long-termiste plus prometteur et résilient. Au cours des dernières années, la littérature a largement exploré le lien entre l'approche VUCA et son rôle en tant que concept de solution à la prospective d'entreprise. En particulier, l'étude de Kaivo-oja et Lauraeus (2018), publiée dans la revue "Foresight", a mis en avant l'importance de l'approche VUCA pour relever les défis de gestion dans un environnement en constante évolution, marqué par les avancées

technologiques. Les auteurs proposent un nouveau cadre de prospective d'entreprise, intégrant des outils de gestion basés sur la prospective, pour aider les entreprises à faire face au VUCA, notamment dans des contextes de concurrence intense et de perturbation technologique. Cette approche complète et renforce les conclusions tirées des études empiriques, qui mettent également en évidence la nécessité pour les entreprises d'aller au-delà des concepts et des approches traditionnelles afin de faire face aux défis actuels.

**Nos résultats empiriques mettent en évidence une convergence entre la théorie du chaos et l'approche prospective, qui s'avère pertinente dans un contexte de transition multidimensionnelle auquel font face les organisations actuelles.** Ces périodes de transition sont souvent caractérisées par le chaos, car elles représentent des moments de passage entre deux états stables, par définition. Cet entre-deux peut perdurer pendant plusieurs décennies, créant ainsi un environnement complexe et instable pour les organisations. Dans son article publié dans la Harvard Business Review, Webb (2021) explore la nécessité pour les organisations de se préparer à un avenir incertain, caractérisé par des périodes de changement rapide. Selon l'auteure, naviguer dans le chaos qui accompagne ces périodes exige des outils qui préparent une organisation à un avenir incertain.

Le terme "chaos" utilisé par l'auteure suggère que les entreprises doivent faire face à des défis complexes et instables, tels que la distribution des richesses, l'évolution rapide de la technologie, les changements sur les marchés mondiaux, l'environnement, les nouvelles réglementations, les crises économiques, etc. Dans de tels contextes, une approche traditionnelle de gestion peut ne pas être suffisante. C'est là que la prospective entre en jeu, en offrant des outils pour répondre à cette incertitude et naviguer dans ces périodes de transition. L'auteur propose des stratégies et des outils pour aider les organisations à mieux se préparer et à s'adapter à l'incertitude et à la complexité de l'avenir. Cela pourrait inclure des méthodes de prospective, des analyses des tendances, des scénarios de planification, une culture d'innovation et d'agilité organisationnelle, etc.

Le lien entre la théorie du chaos (Poincaré, 1854 - 1912) et l'approche prospective est évident, car ces deux approches abordent l'incertitude, la complexité des systèmes et les interactions entre les variables. De plus, elles se complètent en tant qu'approches complémentaires pour appréhender l'incertitude et la complexité des systèmes, et une autre manière de les lier est de reconnaître qu'elles permettent d'appréhender les limites de la prédictibilité dans des environnements dynamiques et complexes. La théorie du chaos et la PS se complètent parfaitement pour appréhender la complexité des systèmes et les incertitudes qui caractérisent le monde des entreprises. La théorie du chaos, en s'appuyant sur des modèles mathématiques

d'étude des systèmes dynamiques, met en évidence l'importance des interactions et des rétroactions entre les éléments constitutifs d'un système. De son côté, la PS, grâce à ses boîtes à outils de scénarisation, permet de mieux anticiper les futurs possibles et d'appréhender l'incertitude inhérente aux processus de prise des décisions éclairées. En combinant ces deux approches, les dirigeants peuvent explorer d'une manière plus efficace les dynamiques complexes de leurs organisations, identifier les tendances émergentes et les signaux faibles, et par conséquent élaborer des stratégies plus adaptées aux environnements turbulents. Récemment, (Cahen, 2023) qui est un observateur attentif des signaux faibles, a publié un ouvrage intitulé « *Le chaos de la prospective et comment s'en sortir - Comment les signaux faibles détectent les futurs sans ChatGPT* ». Dans cet ouvrage, il met en évidence que les années 2040 seront des périodes cruciales pour l'avenir de l'humanité, car elles seront confrontées à des défis majeurs tels que la surpopulation, les changements climatiques et les avancées scientifiques et technologiques. Pour relever ces défis, il est impératif de prendre des mesures en vue d'une vie plus durable, de consommer moins et ainsi d'éviter le chaos, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle ère. Ainsi, cette convergence entre la « prospective » et le « chaos » offre une perspective prometteuse pour aborder les défis stratégiques actuels et guider les entreprises vers un avenir plus résilient et prospère.

Nos résultats empiriques mettent en avant la nécessité d'appliquer des théories issues de la physique pour considérer l'entreprise comme un système complexe. Ces théories nous fournissent des outils et des modèles conceptuels pour mieux comprendre les dynamiques et les interactions au sein des organisations. En prenant en compte la complexité des entreprises en tant que systèmes complexes, il devient essentiel d'aborder la prospective à la fois dans une perspective macroéconomique et microéconomique, en tenant compte des évolutions socio-économiques dans une approche systémique. Ainsi, le rapprochement entre la théorie des systèmes complexes et la prospective s'avère pertinent pour notre étude, surtout dans un contexte d'incertitude. Nos résultats empiriques nous amènent à considérer l'entreprise comme un organisme vivant et un système complexe en interaction avec son environnement, capable de s'adapter et d'évoluer. Contrairement à une vision mécaniste avec des relations strictes de cause à effet, l'évolution socio-économique de l'humanité est un ensemble organique, un organisme vivant qui évolue selon les contraintes du milieu qui lui est donné. Dans cette perspective, il est indispensable d'adopter des modèles issus de la science des processus et des systèmes complexes pour comprendre les adaptations et les évolutions de l'entreprise. Les concepts tels que les « systèmes complexe », « structures dissipatives » et les « modèles d'émergence et de bifurcation » qui ont émergé de notre étude exploratoire se révèlent essentiels

pour la prospective socioéconomique en vue d'évaluer l'entreprise et ses milieux de manière approfondie. Dans ce contexte, les travaux de Prigogine (1917-2003), un éminent scientifique, sont particulièrement pertinents. Ses contributions à la théorie des structures dissipatives ont permis une meilleure compréhension des phénomènes de non-équilibre au sein des systèmes complexes, ouvrant ainsi la voie à la compréhension des dynamiques émergentes et des bifurcations qui s'y produisent. Ses recherches ont ouvert de nouvelles perspectives dans l'étude des systèmes complexes, avec des applications significatives en prospective socioéconomique.

Il est donc devenu urgent aujourd'hui de rapprocher la prospective de la pensée complexe et d'intégrer la réflexion prospective dans cette approche. Des chercheurs éminents tels qu'Edgard Morain, Jean-Louis Le Moigne, André-Yves Portnoff et Marc Halévy partagent une vision commune issue des sciences de la complexité, qui se distingue par son caractère informatif plutôt que prédictif, et qui ne repose pas uniquement sur les mathématiques.

La prospective d'entreprise selon nos résultats empiriques est multidimensionnelle et interdisciplinaire, embrassant le passé, le présent et l'avenir. Elle s'intéresse aux systèmes complexes, incluant des agrégats de systèmes et des hypersystèmes (Gonod, 1990, 1996) Par conséquent, une approche simpliste de la prospective serait insuffisante pour saisir toute sa complexité. Cela conduit selon l'auteur à considérer la philosophie de la complexité comme un cadre conceptuel et épistémologique incontournable, qui doit être intégré aux méthodes et aux outils de la prospective. En conséquence, tout exercice prospectif implique la création d'un modèle du système, permettant d'envisager diverses évolutions futures. En accord avec les résultats empiriques et les propriétés émergentes de nos études, la prospective n'est pas une simple prédiction de l'avenir, mais plutôt une anticipation au service de l'action. Elle nous permet de mieux nous préparer aux événements futurs et d'agir en conséquence. Dans cette optique, l'approche de modélisation systémique s'avère essentielle pour une compréhension éclairée du système. En considérant l'entreprise comme un système complexe en interaction avec son environnement, nous pouvons obtenir une vision globale de ses dynamiques et de ses évolutions. Cette approche permet de mieux appréhender les interactions complexes entre les différents éléments constitutifs du système et d'anticiper les scénarios futurs possibles.

Un système, par nature, ne peut être considéré comme isolé ; au contraire, il est intrinsèquement lié à d'autres systèmes. Chaque système interagit avec ceux auxquels il appartient, et il peut souvent faire partie de plusieurs systèmes en interrelation. L'entreprise elle-même peut être vue comme un système, faisant partie intégrante d'un système plus vaste qu'est son marché, qui, à son tour, est inséré dans un système économique global. En outre, l'entreprise est composée de

sous-systèmes, tels que les différentes entités, directions ou filiales qui structurent son organisation, ainsi que chaque individu participant à son fonctionnement. Tous ces éléments interagissent de manière complexe, et c'est dans cette perspective systémique que la prospective doit être abordée pour saisir pleinement la dynamique de l'entreprise et de son environnement. Dans cette démarche, l'inclusion de la pensée complexe dans la pratique de la prospective et l'utilisation d'une modélisation systémique sont des pistes explorées par plusieurs chercheurs, notamment (Gonod, 1990.) pour appréhender de manière approfondie la complexité des interactions et des relations entre les différents éléments impliqués dans l'entreprise et son écosystème.

Ainsi, la prospective se révèle être un outil puissant pour éclairer les décisions et actions futures, surtout que nos résultats ont démontré que les transformations en cours sont à la fois structurelles, systémiques et complexes. C'est dans cette approche que les entreprises actuelles doivent concevoir la prospective. Cette approche dynamique et proactive leur permet de prendre en compte la complexité des interactions dans un monde incertain en constante évolution. En effet, le rôle joué par la prospective dans la gestion de l'incertitude a été démontré par de nombreuses publications anglo-saxonnes ( Scoblic, 2020; Haarhaus & Liening, 2020 ; Magruk, 2017; Vecchiato, 2012).

### ***1.2. Les entreprises actuelles face aux défis de la PS : Rompre avec les lectures inversées des réalités pour briser les dépendances de sentier***

Nos deux études empiriques, à savoir les études de cas et l'étude exploratoire, ont mis en évidence une corrélation significative entre la dépendance aux sentiers et les stratégies prospectives à long terme adoptées par les dirigeants et les entreprises. Cette dépendance se traduit par l'utilisation prédominante du capital humain existant comme base de la prospective participative. En d'autres termes, le développement futur du capital humain est fortement influencé par le capital humain actuel, reflétant ainsi une continuité intergénérationnelle. Toutefois, cette continuité peut être contraignante, car le capital humain existant est porteur de routines, de concepts et de croyances qui peuvent être obsolètes ou inadaptés à l'évolution de l'environnement. Cette persistance de schémas anciens est susceptible de limiter l'innovation et de rendre difficile la révision des stratégies avec des cadres conceptuels du passé, et par conséquent, la PS en matière de capital humain. Les résultats empiriques suggèrent ainsi que la rupture avec la dépendance de sentier, également appelée path dependency, constitue une

approche pertinente pour remédier à cette situation. Cette approche consisterait à adopter de nouvelles représentations et à orienter les stratégies vers un futur désiré plutôt que de se baser uniquement sur le capital humain existant. En faisant cela, les dirigeants et les entreprises pourraient ouvrir de nouvelles possibilités d'innovation et de prospection, dépassant ainsi les contraintes imposées par les anciens schémas.

Dans notre étude, cette dépendance de sentier s'est révélée à plusieurs niveaux et a un impact sur différents domaines. Tout d'abord, nous avons identifié une dépendance de sentier dans le système éducatif, où des pratiques et des approches éducatives établies persistent malgré l'évolution des besoins et des défis du monde actuel. Le partenariat entre le système éducatif et les entreprises a entraîné une dépendance de sentier, avec une perte de pertinence du système éducatif. Le système éducatif a maintenu des pratiques obsolètes, faisant preuve de passéisme, et se référant principalement aux pratiques existantes plutôt que d'adopter des approches innovantes. Cela a conduit à une fragilité de l'enseignement, notamment dans le domaine de la gestion, où un grand nombre d'étudiants poursuivent des études sans que cela soit toujours en adéquation avec les besoins du marché du travail. Ces partenariats peuvent être bénéfiques pour l'ajustement de l'éducation aux exigences du marché du travail. Toutefois, il est primordial de préserver l'indépendance de l'enseignement supérieur afin d'assurer la liberté académique et de préserver la recherche fondamentale. Un équilibre doit être trouvé entre les besoins de l'industrie et le développement d'une éducation globale qui encourage la réflexion critique et la créativité chez les apprenants.

Ensuite, une dépendance de sentier a été observée lorsqu'il s'agit de changer de paradigme dans un monde VUCA, où les entreprises et les institutions ont du mal à s'adapter rapidement aux changements radicaux de leur environnement. Les nombreuses citations recueillies sur le terrain indiquent que les dirigeants, en particulier dans les grandes entreprises, refusent catégoriquement d'envisager un changement de paradigme. Ils se montrent réticents à aborder la prospective et préfèrent se concentrer uniquement sur des plans à court terme, accompagnés de revues budgétaires mensuelles peu judicieuses. Cette dépendance de sentier dans les mentalités des dirigeants représente un obstacle majeur à l'adaptation aux évolutions économiques et sociales. Plusieurs facteurs contribuent à cette dépendance, notamment les contraintes temporelles et le manque de compétences. Les dirigeants se trouvent souvent enfermés dans des schémas de pensée courts, ce qui les rend réticents à envisager de nouvelles approches.

La résistance au changement et les biais cognitifs renforcent également cette dépendance, limitant la remise en question et l'innovation. Le manque de formation encourage également cette dépendance, car les dirigeants sont habitués à des solutions immédiates plutôt qu'à une réflexion stratégique à long terme. Le manque de connaissances scientifiques et la résistance à considérer des concepts plus abstraits limitent leur compréhension et leur adhésion à des modèles novateurs. De plus, l'absence de vision claire concernant la raison d'être de leur entreprise entraîne une focalisation excessive sur le profit financier, en négligeant d'autres aspects essentiels. Ce manque de capacité d'anticipation et de remise en question empêche les dirigeants de saisir les opportunités de changement et de saisir de nouvelles perspectives.

Pour surmonter ces obstacles, une culture de remise en question et d'ouverture à de nouvelles idées est essentielle. Les dirigeants de demain doivent adopter des mentalités ouvertes, anticipatives et alignées sur les besoins changeants du marché et des collaborateurs. Seules ces qualités de leadership leur permettront de prospérer dans un environnement en constante évolution et de relever les défis du monde VUCA.

En outre, nous avons constaté une dépendance de sentier dans la gestion prospective du capital humain. Les décisions concernant le développement des ressources humaines sont souvent influencées par les pratiques et les croyances existantes, ce qui limite l'adoption de nouvelles approches basées sur une vision à long terme notamment en terme de détection des ressources stratégiques. Les résultats indiquent que le capital humain de demain sera différent de celui d'aujourd'hui. Le modèle économique de demain évoluera vers une valorisation accrue de la virtuosité des individus, plaçant le capital humain au cœur de la stratégie des PME. Ces entreprises fonctionneront fondamentalement grâce à la sensibilité, l'intelligence et la capacité mémorielle de leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, investir dans le développement et l'épanouissement des compétences et des talents des employés deviendra une priorité essentielle pour garantir la prospérité future de ces PME. Les études empiriques révèlent une dépendance de sentier chez les dirigeants notamment ceux des grandes entreprises, entravant leur capacité à anticiper les évolutions futures et à remettre en question leurs approches actuelles.

Il est donc évident que le capital humain futur ne peut être simplement extrapolé et projeté à partir des pratiques actuelles établies. C'est à partir de ce constat que l'approche prospective du capital humain et la dépendance de sentier sont étroitement liées. Le lien entre l'approche

prospective et la dépendance de sentier réside dans le fait que la démarche prospective a pour objectif d'anticiper les futurs défis et opportunités, alors que la dépendance de sentier peut entraver la capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires pour percevoir ces opportunités ou faire face à ces défis.

Autrement dit, si une entreprise est trop attachée à ses schémas établis du passé, elle peut avoir du mal à adopter les stratégies émergentes identifiées par la mise en œuvre d'une démarche prospective, ce qui peut entraver sa transformation et son adaptation au changement. Casser la dépendance des sentiers est une condition essentielle pour une approche prospective en matière de capital humain et pour s'adapter aux défis de l'avenir. Ainsi, la théorie de la dépendance de sentier (David, 1980) et la création de sentier discutée par (Garud, R., Kumaraswamy, & Karnøe, 2010) deviennent particulièrement pertinentes pour explorer le sujet de la prospective en matière de capital humain. Rompre avec la dépendance de sentier et adopter une approche prospective permet aux entreprises de mieux anticiper les futurs défis et opportunités liés au capital humain en créant de nouvelles trajectoires. Le concept de « création d'un nouveau sentier » est particulièrement intéressant dans le cadre de la prospective.

Garud, Kumaraswamy, & Karnøe (2010) définissent la création du sentier comme un processus de déviation consciente. En opposant la dépendance de sentier à sa création, ils mettent en évidence l'importance des processus relationnels dans la formation des phénomènes. Cela implique que les entreprises doivent être ouvertes à de nouvelles idées et approches pour créer de nouvelles trajectoires en matière de capital humain. Dans ce cadre, la prospective assure cette ouverture. Les résultats empiriques de nos deux études, y compris les cas négatifs, soulignent l'importance de l'ouverture comme condition essentielle pour réussir la transformation. La prospective, par sa nature, requiert cette ouverture d'esprit.

De ce fait, la théorie de la dépendance de sentier et la création de sentier fournissent des perspectives importantes pour aborder la question de prospective en matière de capital humain. En adoptant une approche prospective et proactive et en évitant la dépendance aux pratiques existantes, les entreprises peuvent mieux se préparer aux défis et opportunités futurs liés à leur patrimoine humain. Cela permettra de créer de nouvelles trajectoires qui favorisent un développement stratégique du capital humain, contribuant ainsi à la pérennité de leur modèle économique et social.

### *1.3. Prospective en entreprise : Surmonter les obstacles de crédibilité, d'appropriation et d'impact stratégique*

Si l'intérêt des techniques de prospective a gagné une reconnaissance croissante ces dernières années, nos résultats empiriques révèlent que cette approche souffre d'un manque d'opérationnalité dans ses méthodes, d'une certaine imprécision conceptuelle et se caractérise par une forte hétérogénéité d'applications. **Les obstacles à la prospective en entreprise en France comprennent principalement des problèmes de compréhension, de structuration, de méthodologie et de maturité organisationnelle.** Ces conclusions sont en accord avec celles de la littérature qui indique un manque de travaux académiques en sciences de gestion portant sur la prospective (Rohrbeck, et al, 2015; Scouarnec, 2008) en raison du manque de guide opérationnel. De plus, le concept même de prospective ne semble pas faire consensus, et la PS reste encore limitée (Jissink et al, 2014)

Les exercices pratiques menés sur le terrain révèlent de nombreux obstacles auxquels la prospective en France doit faire face. **Parmi les principaux défis, nous constatons tout d'abord un manque de structuration et de consolidation, ce qui rend parfois la prospective difficile à appréhender pour certains acteurs. De plus, le concept de prospective reste flou et peu défini, limitant ainsi son intégration en tant qu'approche stratégique sérieuse.** Une confusion fréquente entre prospective, prévision et futurologie limite également leur utilisation, car elles sont perçues comme une tentative de prédire l'avenir. Cette réflexion sur le choix du terme a suscité de nombreux débats parmi les chercheurs. La désignation utilisée pour décrire l'étude des futurs alternatifs est essentielle (Sardar, 2010). L'auteur examine des termes tels que « futurologie » et « foresight » et soutient que pour mettre l'accent sur la pluralité et la diversité, l'étude de l'avenir est mieux servie par l'appellation "études futures". Selon lui, le problème ne se limite pas seulement à l'appellation, mais concerne également les applications et les efforts - la réalisation des recherches. Si les futurologues consacrent tant de temps et d'énergie au problème de l'appellation, c'est parce qu'ils sont perpétuellement préoccupés par ce qu'ils devraient faire, et de quelle manière, pour appliquer leur domaine d'études.

**Un autre défi majeur réside dans le fait que la prospective est souvent associée à des domaines spécifiques au sein des entreprises, comme l'innovation, les ressources humaines ou la communication, plutôt que d'être considérée comme une discipline autonome et transversale.** Le manque de méthodes rigoureuses pour mettre en œuvre la prospective constitue un obstacle supplémentaire. **Les modèles statistiques utilisés sont souvent datés, remontant à plusieurs décennies, et ne sont pas adaptés à la complexité de**

**la réalité actuelle.** Par ailleurs, les méthodes de prospective utilisées en France, notamment celles liées à l'école française de prospective, sont critiquées par certains experts. Ces méthodes sont considérées comme obsolètes, basées sur des modèles statistiques mécanistes qui ne sont plus adaptés à la réalité complexe et en constante évolution d'aujourd'hui. Du point de vue scientifique, la prospective n'a pas encore atteint le statut d'une discipline bien définie, ce qui entraîne une pluralité de méthodes et d'écoles sans cadre scientifique clair. Malgré ces défis, certains praticiens utilisent leurs propres démarches pour définir des futurs potentiels et aborder la prospective de manière plus flexible. Toutefois, une vision plus cohérente et une meilleure adoption de la prospective sont nécessaires pour exploiter pleinement son potentiel.

Selon Bezold (2010), les défis pour une prospective efficace sont nombreux. La prospective en elle-même n'est pas une panacée pour des organisations plus avisées et performantes, et il y a des limites à ce que la prospective peut accomplir. A titre le gouvernement fédéral des États-Unis est confronté à des défis en matière de prospective, comme identifié dans le rapport "Urgent Business for America: Revitalizing the Federal Government for the 21st Century" publié en 2003 par la Commission Nationale sur le Service Public. Des problèmes tels que des fonctions mal coordonnées entre les agences, un grand nombre de fonctionnaires politiques nommés, et un focus étroit des comités du Congrès ont été mis en évidence, limitant ainsi l'efficacité de la prospective. L'auteur mentionne que dans n'importe quelle organisation, des raisons comme celles citées ci-dessous sont données pour ne pas poursuivre la prospective :

- Le manque de temps : "*Nous sommes trop occupés pour y penser.*"
- La répartition des responsabilités : "*Ce n'est pas de ma responsabilité (penser à l'avenir ou traiter des solutions au-delà de l'approche actuelle).*"
- La difficulté de faire des prévisions efficaces : "*Il est impossible de faire des prévisions efficaces pour de nombreux sujets.*"
- Le manque d'engagement des dirigeants et parties prenantes : "*On ne parvient pas à amener nos dirigeants ou nos parties prenantes à se concentrer sur l'avenir.*"
- Les contraintes politiques : "*Des questions politiquement sensibles empêcheraient de considérer les alternatives nécessaires.*"
- Les biais cognitifs : "*L'organisation est enfermée dans des points de vue et des hypothèses que nous ne reconnaissons même pas.*"
- Les restrictions financières : "*Nous devons explorer des futurs alternatifs pour les politiques, mais le côté financier de notre entreprise n'autorise pas leur discussion sérieuse.*"

**Tous les problèmes cités ont été identifiés lors de notre étude sur l'application de la prospective en France. En outre, notre recherche a révélé de nombreux autres problèmes tels que la focalisation sur le court terme des entreprises, l'adoption d'une vision court-termiste et passive, le faible niveau de maturité des entreprises, le besoin de soutien de la direction, les obstacles humains et intellectuels, ainsi que le manque de compétences des dirigeants face à l'avenir. Parmi ces problèmes figurent également le manque de diffusion des travaux et l'absence d'impact stratégique.**

Le principal problème d'application de la prospective en France réside dans **le manque de lien stratégique entre la prospective et les actions concrètes**, comme le montrent les résultats de l'étude. Dans les entreprises, il y a souvent un manque de diffusion des travaux prospectifs, ce qui entraîne un impact faible et indirect sur les décisions stratégiques. Certains participants ont exprimé leur **difficulté à intégrer pleinement la prospective dans le processus décisionnel**, soulignant la priorité accordée aux réponses aux clients et aux affaires en cours. Globalement, l'impact sur les décisions stratégiques reste faible et indirect. Dans ce contexte, la « PS », considérée comme un concept assez récent et mettant l'accent sur l'intégration de ces techniques prospectives dans la prise de décision stratégique selon Jissink et al. (2014), devient de plus en plus pertinent pour les entreprises actuelles. La PS, telle que définie par ces auteurs, fournit des informations sur l'environnement opérationnel des organisations en termes de défis et d'opportunités, ainsi que l'identification d'innovations, ouvrant ainsi l'espace concurrentiel. Cette approche intégrée de la PS vise à replacer l'entreprise dans son environnement tout en considérant ses spécificités, en particulier ses compétences distinctives (Godet, 2007). Elle résulte de la combinaison des méthodes des scénarios prospectifs et des arbres de compétences de la démarche stratégique. Cependant, les organisations actuelles, souvent trop focalisées sur des objectifs financiers et des priorités à court terme selon les résultats, rencontrent des difficultés à traduire les résultats des exercices de prospective en des actions stratégiques concrètes. L'approche stratégique de planification est alors étroitement liée à la prospective. Trop souvent l'approche stratégique classique a séparé les deux diagnostics de l'entreprise, interne et externe (Godet, 2007). Ces derniers sont pourtant complémentaires. C'est en associant ce double diagnostic que l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel, et améliorer sa position stratégique. La PS est une méthode de préparation de la stratégie qui s'appuie à la fois sur le diagnostic interne de données factuelles existantes et sur des données estimées à partir de projections structurales ou modélisées (Paturel, & Aliouat, 2017). Elle intervient à toutes les étapes, de la phase du diagnostic jusqu'à l'élaboration des plans et stratégies, et dans certains cas, elle est étroitement liée à la décision stratégique elle-même, notamment lorsqu'il

s'agit de développer des stratégies émergentes ou d'adopter des formes de rationalité décisionnelle appelées « chemin faisant » (Avenier, 1997).

Toutefois, Les résultats de notre étude montrent que la théorie de la contingence est essentielle pour aborder la question de la PS. Cette théorie met en évidence l'importance d'adapter la structure et l'organisation d'une entreprise en fonction de facteurs tels que la taille, le métier et le marché dans lesquels elle évolue. En intégrant ces éléments de manière cohérente, la PS peut mieux appréhender les défis et opportunités auxquels l'entreprise pourrait être confrontée dans un environnement d'incertitude. En reconnaissant qu'il n'existe pas de solution universelle pour toutes les entreprises, mais plutôt une approche flexible et adaptative, la prise en compte de la théorie de la contingence est cruciale pour réussir la prospective dans des contextes variés. En examinant les travaux de Burns et Stalker (1961) sur la relation entre la structure organisationnelle et la stabilité de l'environnement, nous pouvons mieux comprendre comment les choix organisationnels doivent être ajustés en fonction des conditions externes changeantes afin de garantir la pérennité et le succès de l'entreprise. Notre échantillonnage diversifié de dirigeants issus de petites et moyennes entreprises, ainsi que de grandes entreprises telles que La Poste, a permis de parvenir à cette conclusion. **La prospective telle qu'elle est appliquée par les dirigeants des PME interrogées est adaptée à leur contexte spécifique, ce qui la rend différente de celle appliquée au sein du groupe La Poste.** La prospective se révèle être un outil précieux pour les PME lorsqu'elle est soutenue par la volonté et l'engagement des dirigeants, des participants et des patrons. L'intégration de la prospective chez les PME dépend principalement des actions volontaires et des prérogatives des dirigeants. Cependant, les contraintes de temps auxquelles les PME sont souvent confrontées peuvent limiter la possibilité d'approfondir pleinement les scénarios prospectifs et d'analyser en détail les hypothèses. Les citations issues des dirigeants mettent en évidence le manque d'intégration de la prospective au sein des PME. **Les dirigeants semblent montrer un faible intérêt pour la prospective, la considérant souvent comme une initiative non prioritaire ou non prête à être mise en place.** La plupart des entreprises ne disposent pas de compétences en matière de prospective et ont du mal à consacrer suffisamment de ressources et de temps à cet exercice chronophage. La PS est perçue comme une réflexion commune, principalement menée par le Codir, et souvent associée aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, les résultats de l'étude exploratoire (phase 1) avec les experts mettent en évidence l'importance cruciale de la prospective chez la plupart des PME et des PPE (petites et moyennes entreprises), bien plus que pour les grandes entreprises qui semblent être dans le déni de réalité et se focalisant uniquement sur des objectifs budgétaires. En raison des changements radicaux du monde, ces PME considèrent la

prospective comme une question centrale pour assurer leur survie et leur bien-être. La prospective devient donc un outil essentiel pour les PME qui cherchent à s'adapter de manière optimale à l'évolution socio-économique afin de garantir leur durabilité.

Ces constatations tirées de nos analyses empiriques mettent en évidence deux aspects contrastants concernant la question prospective dans les entreprises. La réalisation de deux études comparatives nous a permis de tirer des conclusions pertinentes sur le paradoxe entre la réalité sur le terrain et le discours. Il est nécessaire que les PME intègrent la prospective dans leur processus de refonte stratégique, en adaptant les méthodes à leur réalité spécifique. La PS et la théorie de la contingence jouent un rôle essentiel pour permettre aux PME de mieux anticiper et s'adapter aux changements du monde en évolution.

Concernant les grandes entreprises, notamment le groupe La Poste, la prospective est institutionnalisée. Toutefois, l'impact stratégique et l'appropriation des démarches restent faibles. La légitimité du prospectiviste dépend donc entièrement de la volonté du président et de la direction de la stratégie de l'entreprise à explorer des thèmes de prospective. Les différents types de prospective appliqués par le groupe en fonction des différentes branches et directions, tels que la prospective technologique, la prospective du présent, la PS et la prospective fondamentale, mettent en évidence l'hétérogénéité du domaine d'application de la prospective. Ces résultats sont cohérents avec les travaux récents de (Minghui et al., 2022) sur Bibliometrix, qui ont identifié plusieurs appellations et centres d'intérêt dans le domaine de la prospective, y compris la prospective technologique et la PS.

Que ce soit pour les grandes entreprises ou les PME, le défi commun réside dans leur incapacité à anticiper pleinement l'avenir en raison du phénomène d'accélération et de la complexité des transformations. Les dirigeants expriment une certaine impuissance par rapport au futur, et l'attitude face au temps joue un rôle essentiel dans l'exploration du futur. Dans ce contexte, deux paradigmes temporels fondateurs de la pensée stratégique peuvent être identifiés, comme présentés dans l'article de (Aurégan et al., 2008) Ces deux paradigmes temporels, téléonomique et téléologique, peuvent fournir des cadres conceptuels solides pour comprendre comment les dirigeants abordent la question de l'anticipation stratégique dans un monde en évolution rapide. Le premier paradigme, qualifié de téléonomique, est axé sur les stratégies adaptatives. Dans cette approche, l'organisation est considérée comme une entité qui s'adapte à un environnement économique prévisible. Les dirigeants adoptent des procédures, telles que la planification à long terme, afin de prévoir et réagir aux perturbations externes pour maintenir le cap initial. Le temps est perçu comme étant absolu, uniforme, linéaire et externe à l'organisation, indépendant des actions internes. Les techniques d'anticipation, comme la planification et la prospective, sont

employées pour dévoiler certains aspects du futur avant qu'ils ne surviennent. Ce paradigme a été soutenu par des chercheurs et des auteurs influents, tels que la Harvard Business School, Ansoff et Porter, qui ont mis en avant la démarche adaptative en stratégie

Le deuxième paradigme, qualifié de téléologique, met l'accent sur les stratégies intentionnelles. Selon cette approche, les systèmes sociaux, y compris les entreprises, créent activement leurs propres buts et transforment leur environnement plutôt que de s'y soumettre passivement. La vision stratégique joue un rôle crucial dans cette conception, alimentant le présent en fonction des objectifs futurs. Les dirigeants considèrent le temps comme un levier d'action concurrentiel, et ils cherchent à maîtriser le temps pour perturber l'environnement et créer des avantages compétitifs. La capacité d'innover, de se repositionner rapidement dans le temps et de réagir aux changements imprévus est essentielle pour rester compétitif dans un environnement en perpétuelle transformation. Des auteurs tels que Hamel et Prahalad, D'Aveni et Eseinhardt ont joué un rôle crucial dans la promotion du paradigme téléologique.

Selon les résultats, la notion de temps et l'attitude des dirigeants à l'égard du temps, ainsi que la manière dont elle est abordée, sont importantes à prendre en compte dans l'exploration de la prospective d'entreprise. La complexité des transformations et l'accélération des changements rendent l'exploration du futur plus difficile pour toutes les entreprises, grandes ou petites. Notre étude met en évidence les défis communs auxquels font face les grandes entreprises et les PME en matière d'anticipation stratégique, et souligne l'importance de l'attitude des dirigeants face au temps dans cette exploration du futur. Face à l'accélération et à la complexité des transformations, la réflexion sur ces paradigmes temporels peut aider les entreprises à mieux appréhender leur management stratégique suivant une exploration prospective.

## **Section 2 : Capital humain et sciences de gestion : Au cœur d'un paradoxe, rompre avec les lectures inversées pour une approche éclairée des problèmes**

Cette deuxième section explore la notion de capital humain et examine sa réalité sur le terrain en termes d'application, d'utilisation et de gestion stratégique. Tout d'abord, nous mettons en évidence la complexité et l'hétérogénéité de cette notion, ainsi que l'absence de consensus quant à sa compréhension. Ensuite, nous soulignons l'importance de dépasser les approches traditionnelles en vue d'optimiser l'opérationnalité du capital humain par le biais d'une mesure comptable. Enfin, nous abordons cette notion sous l'angle de l'approche socio-économique, mettant en avant la convergence nécessaire pour une meilleure compréhension du capital humain dans le cadre du système traditionnel capitaliste.

## *2.1. Le Capital Humain : hétérogénéité et absence de Consensus dans sa compréhension*

Le capital humain, selon nos résultats empiriques, est une notion complexe à plusieurs niveaux qui demeure floue pour les acteurs. Cette notion a été étudiée dans nos recherches sous différents angles, du point de vue des consultants, des experts, des dirigeants de PME et des dirigeants d'un grand groupe. Ce faisant, nous avons pu identifier les éléments clés qui contribuent à son développement stratégique et à son optimisation afin de promouvoir la performance globale des organisations, incluant à la fois la performance économique et sociale. Trente définitions du concept du capital humain ont été recueillies du terrain de l'étude La Poste et de l'étude exploratoire.

Le capital humain est perçu comme une notion complexe et adaptable, dont la définition précise varie selon les contextes et les acteurs impliqués. Son caractère implicite et l'absence de consensus universel rendent sa compréhension difficile et son opérationnalité pour les organisations. Cette complexité se manifeste par les multiples définitions relevées dans l'étude et les opinions divergentes exprimées par les participants. Tout d'abord, il n'existe de définition universellement acceptée du capital humain. Cette absence de consensus peut être attribuée à la nature dynamique et adaptable du concept, qui peut être interprété différemment selon les entreprises et organisations impliquées. La littérature existante sur le sujet confirme cette perception complexe du capital humain. Selon les travaux de (Trébuq, 2006, 2011), ce concept demeure difficile à mettre en pratique car sa définition manque encore d'un consensus bien établi. Cependant, la création de la chaire dédiée à la mesure du capital humain au sein de l'université de Bordeaux est une réponse concrète et pratique à ce constat, visant à combler l'absence d'évaluations complètes et bien fondées du capital humain.

Deuxièmement, les résultats empiriques mettent en évidence le caractère spécifique du capital humain. La notion de capital humain n'est pas uniformisée, mais plutôt adaptée aux différentes entreprises ou organisations dans lesquelles chaque individu est impliqué, en fonction de leurs besoins, de leur culture et de leurs objectifs spécifiques. Nos études empiriques ont illustré l'unicité et la valeur particulière du capital humain pour chaque entité. Il est considéré comme une ressource précieuse et irremplaçable, notamment lorsqu'il s'agit de compétences spécifiques et rares. D'ailleurs, les études récentes en sciences de gestion apportent un nouvel élan à la vision originale émise par les économistes tels que (Schultz, 1961), Becker (1962) concernant le capital humain. Malgré sa complexité et ses différentes dimensions (Trébuq,

2015), le capital humain peut être considéré comme une source d'avantage stratégique et compétitif lorsqu'il est transformé en ressources difficiles à imiter et à substituer, comme le soulignent les recherches de Ployhart et Moliterno (2011) et Coff et Kryscynski (2011). Ces études mettent en exergue le potentiel du capital humain afin d'apporter des avantages distinctifs et compétitifs aux entreprises qui parviennent à développer et à valoriser efficacement leurs ressources stratégiques.

Dans le cas du groupe La Poste, le développement du capital humain en interne est privilégié afin de limiter les coûts associés à la formation de nouveaux employés venant de l'extérieur. De même, la branche numérique utilise des stratégies d'externalisation et d'acquisition de compétences spécifiques en fonction de ses besoins et de sa stratégie. La gestion et le développement du capital humain nécessitent alors de prendre en compte le contexte organisationnel, les compétences spécifiques requises et la culture de l'entreprise. Il est indispensable d'adapter la gestion du capital humain de manière flexible pour tenir compte des compétences spécifiques requises et des talents disponibles en interne et en externe. En considérant la valeur et l'unicité de leur capital humain, les entreprises maximisent leur potentiel et leur avantage compétitif sur le marché. Selon les résultats, cette spécificité du capital humain remet en question l'approche traditionnelle de gestion des employés et soulève la nécessité de repenser le modèle de gestion des ressources humaines afin de mieux valoriser les talents et les compétences spécifiques des individus. En fait, les débats traditionnels sur la différenciation entre le capital humain général et le capital humain spécifique ont conduit à des propositions intéressantes de typologies du capital humain et d'options stratégiques telles que la typologie de (Lepak & Snell, 1999). Ces travaux ont permis d'explorer les nuances et les spécificités du capital humain, ouvrant ainsi la voie à une meilleure compréhension de son rôle dans les stratégies organisationnelles. Ainsi, les entreprises doivent reconnaître et exploiter les caractéristiques uniques de leur capital humain dans le but de prospérer dans un environnement concurrentiel et de développer par conséquent, un avantage compétitif durable.

Troisièmement, le caractère dynamique et le processus d'agrégation et d'accumulation dans le développement stratégique du capital humain sont mis en évidence de manière significative. Cette notion ne se limite pas à une définition statique, mais évolue en permanence et se renforce au fil du temps. Elle repose sur un processus d'agrégation et d'accumulation continus de diverses ressources, telles que les connaissances, les savoirs, l'intelligence, la sensibilité, les expériences, les valeurs, les cultures et les compétences. Cela vaut dire que le capital humain

dans les entreprises est une ressource en constante évolution et d'une grande valeur pour les organisations. Son processus d'agrégation et d'accumulation perpétuel permet aux entreprises de s'adapter aux défis actuels et futurs. Pour maximiser son potentiel et son avantage concurrentiel, il est essentiel de considérer le capital humain comme un processus évolutif plutôt qu'un état statique. En d'autres mots, le capital humain en gestion peut être défini comme la mise en œuvre stratégique du potentiel humain (Cappelletti & Baker, 2010). En effet, plusieurs gestionnaires interrogés ont utilisé le terme "potentiel" en raison de son lien avec le développement du capital humain, qui représente le potentiel de l'entreprise à attirer des compétences. Les travaux de (Savall & Zardet, 2008 ; Savall, et al., 2015) sont des éléments essentiels à prendre en compte dans notre étude, car ils portent sur l'investissement dans le potentiel humain.

Le fait de ne pas considérer le capital humain comme un ensemble figé de ressources, mais plutôt comme une ressource vivante en constante transformation, lui octroie une valeur stratégique. Sa dimension dynamique souligne également son rôle essentiel dans la création de valeur et la performance des organisations. En valorisant et en mobilisant les compétences et les connaissances accumulées, les entreprises peuvent développer leur avantage concurrentiel et améliorer leur capacité à générer des résultats positifs. Le concept de capital humain dans les entreprises est selon les résultats étroitement lié à la gestion des compétences individuelles et collectives et à la performance organisationnelle, ce qui le rapproche de la théorie des ressources et de l'approche configurationnelle. Selon la théorie des ressources, les ressources immatérielles, telles que les compétences des employés et leur gestion, constituent des leviers essentiels pour développer des avantages concurrentiels durables (Wernerfelt, 1984). Cette perspective a été renforcée par la théorie des ressources internes de (Prahalad & Hamel, 1994), qui met en évidence le rôle capital des employés et de leur gestion dans le succès des organisations. La théorie des ressources considère la capacité à activer des phénomènes d'apprentissage collectifs comme le fondement de la performance stratégique (Kofman & Senge, 1993). Nos études empiriques mettent en évidence l'importance de la dimension collective et organisationnelle dans la configuration du capital humain. Cette configuration concerne la manière dont les différentes ressources et compétences humaines sont organisées, combinées et alignées au sein d'une organisation. Selon nos résultats empiriques, il s'agit d'un aspect essentiel, car cela permet de mettre en synergie les compétences individuelles et collectives en vue de créer de la valeur et de contribuer à la performance globale de l'organisation. Dans ce contexte, l'approche configurationnelle développée par des chercheurs tels que (Pfeffer, 1995) et (MacDuffie, 1995) est pertinente, car elle vise à mesurer les effets

des pratiques de ressources humaines, telles que le management des compétences, sur la performance économique de l'organisation. La théorie des ressources s'appuie sur cette approche pour comprendre comment le capital humain peut être un levier stratégique pour l'entreprise.

Ainsi, les travaux de Ployhart avec leurs modèles KSAOs deviennent indispensables pour notre étude afin de comprendre les différents niveaux, comme en témoigne la propriété "gérer l'individuel, le collectif et l'organisationnel" émergée du terrain. L'agrégation et l'accumulation de diverses ressources sont requises au niveau individuel, collectif et organisationnel. Cette interdépendance entre les différents niveaux de compétence est bien soulignée dans la littérature sur le capital humain (Ployhart & Moliterno, 2011; Crocker, & Eckardt, 2014 ; Liu, 2014). Le capital humain stratégique se développe grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, à l'assimilation de nouvelles valeurs et cultures, à l'accumulation d'expérience et au développement des compétences individuelles et collectives. Le modèle multiniveau de Ployhart, & Moliterno (2011) adopte une approche micro et macro du capital humain, le définissant comme un ensemble de caractéristiques non cognitives (personnalité, valeurs, intérêts) d'une part, et de caractéristiques cognitives (compétences, connaissances, expériences, capacités intellectuelles) d'autre part, rassemblées sous le terme KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other characteristics). Au niveau individuel, chaque individu détient ces KSAOs, qui se répartissent en connaissances, compétences, capacités durables et traits de personnalité. Les connaissances font référence aux informations procédurales nécessaires pour accomplir une tâche avec succès, tandis que les compétences représentent l'ensemble des aptitudes et capacités permettant d'atteindre des objectifs spécifiques et pouvant être améliorées et développées avec le temps. Les capacités, quant à elles, englobent les capacités durables qui s'appliquent à des tâches variées. Enfin, les autres caractéristiques font référence aux traits de personnalité individuels.

Ce modèle est pertinent pour notre étude car il permet de mieux comprendre le capital humain au niveau d'un groupe voire de l'organisation. Désormais, on ne parle plus d'un capital humain mais plutôt d'un capital de ressources humaines qui se développe, s'accumule s'émerge, suivant un mécanisme organisationnel d'interaction, d'interdépendance et de combinaison entre différents types ressources pour créer un avantage compétitif durable et à ce stade on parle d'un capital stratégique de ressources humaines émergent (Strategic Human Capital Resource). La nature et la valeur de ce capital change d'une manière spectaculaire à chaque fois qu'un nouveau membre intègre ou quitte l'organisation. Selon (Schneider, 1987), au fil du temps, les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes en termes de KSAOs, car elles

sélectionnent et retiennent des employés qui partagent des caractéristiques similaires avec leur équipe. Cette tendance découle du modèle d'attraction-sélection-attrition (ASA), qui postule que l'organisation est définie par les caractéristiques collectives de ses membres et devient de plus en plus homogène en intégrant de nouveaux membres par le biais du processus ASA. Le processus ASA se base sur le fait que les employés sont attirés par les organisations qui partagent les mêmes valeurs, objectifs, personnalités et visions que les leurs. Cette adéquation entre la personne et l'environnement organisationnel est à la base de la théorie de l'ajustement personne-organisation (P-E fit). Cette théorie évalue le degré de correspondance entre les caractéristiques individuelles des employés et celles de l'organisation dans laquelle ils évoluent ( (Dawis, 1992 ; French, et al., 1982) (Kristof-Brown et al. 2005 ; Muchinsky & Monahan, 1987). Pour le groupe La Poste, le capital humain des postiers possède une histoire collective, propre au groupe. Ainsi, le modèle ASA (attraction-sélection-attrition) et la théorie du P-E fit (adéquation personne-environnement) éclairent la manière dont le groupe La Poste, et notamment son service des ressources humaines, façonne le capital humain en sélectionnant et attirant des individus qui sont en cohérence avec les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation.

*« Lorsque La Poste, sous la direction de Jean-Paul Bailly, a pris la décision de ne pas changer de modèle social, c'était en grande partie parce qu'il était convaincu de la valeur économique de la cohésion de groupe et de l'adhésion des postiers à un sens commun. Cette cohésion était perçue comme un véritable capital, et la stratégie était de l'utiliser pour développer des activités, notamment dans le domaine bancaire, où cela serait très bénéfique. »*

En effet, la longue histoire commune des postiers sur plusieurs siècles et leur sentiment d'appartenance à une communauté jouent un rôle essentiel. Ils partagent souvent des parcours d'éducation similaires, ce qui renforce leurs liens et contribue à un sentiment profond d'appartenance au service public. Tout cela constitue le capital humain de l'organisation. Le fait que beaucoup d'entre eux aient suivi des cursus communs et des parcours d'éducation partagée renforce leurs liens et contribue à un profond attachement au service public.

Quatrièmement, la notion de valeur et d'unicité doit être prise en compte pour une gestion stratégique du capital humain. Ce dernier est considéré comme une ressource précieuse et unique, spécifique à l'organisation, et les dirigeants reconnaissent son importance en interne. La stratégie de l'organisation vise à développer ce capital en privilégiant l'embauche et la mobilité interne des salariés, tout en reconnaissant la valeur des compétences spécifiques et rares sur le marché externe, notamment dans le domaine des nouvelles technologies, où il est considéré comme essentiel pour le développement de ces technologies. La valeur du capital

humain sur le marché est reconnue, et le recrutement externe est utilisé pour acquérir des compétences spécifiques et rares. La notion de rareté du capital humain est également soulignée dans la proposition de remplacer le terme "capital" par "pétrole humain", mettant en avant son caractère précieux et essentiel pour le développement de l'entreprise. Dans ce contexte, ces deux dimensions des employés sont des facteurs essentiels pour renforcer la compétitivité des entreprises (Lepak, & Snell, 1999). En effet, les capacités uniques des employés permettent de différencier les organisations de leurs concurrents et les rendent difficilement imitables.

Toutes les dimensions évoquées dans cette partie sont essentielles à prendre en compte pour une gestion stratégique efficace du capital humain au sein d'une organisation. En considérant le capital humain comme une ressource dynamique et cruciale, les organisations peuvent pleinement exploiter les compétences et les connaissances de leurs salariés pour développer des avantages compétitifs durables et améliorer leurs performances globales. La gestion efficace du capital humain, en favorisant l'apprentissage collectif et la mobilisation des ressources, joue un rôle central dans la réalisation de ces objectifs stratégiques. La nature dynamique du capital humain représente une opportunité significative pour les entreprises de prospérer dans un monde en constante évolution. En adoptant une approche proactive et en investissant dans le développement des compétences et des connaissances, les organisations peuvent exploiter pleinement le potentiel de leur capital humain. Néanmoins, nos résultats mettent en évidence la nécessité de transcender les limites d'une approche traditionnelle du capital humain afin d'améliorer sa gestion stratégique. Le manque d'opérationnalité de ce concept reste une préoccupation sur le terrain, rendant difficile sa projection sur le long terme. De plus, même des propositions intéressantes de typologies du capital humain et d'options stratégiques (Lepak & Snell, 1999) ne s'appuient pas suffisamment sur des mesures opérationnelles (Belghit, & Trébucq, 2016). De même, bien que le capital humain ait été fréquemment évoqué dans les recherches portant sur les tableaux de bord stratégiques (Kaplan and Norton, 2004), rares sont les consultants proposant en pratique des évaluations complètes et fondées (Trébucq, 2011, 2016). Il est donc essentiel de développer des approches plus concrètes et opérationnelles pour une meilleure gestion et évaluation du capital humain dans le cadre de la stratégie organisationnelle. La prochaine section abordera ce sujet en détail.

## ***2.2. Aller Au-delà des Approches Traditionnelles: Optimiser l'Opérationnalité du Capital Humain par une Mesure Comptable***

Notre étude empirique souligne l'importance de remettre en question l'opérationnalité du concept de capital humain, tel qu'il est actuellement abordé dans le contexte de l'entreprise. Pour une gestion éclairée et stratégique du capital humain, il est impératif de dépasser les approches traditionnelles de ce concept, qui le considèrent jusqu'à présent comme une simple variable d'ajustement, et d'aller au-delà d'une approche réductrice centrée uniquement sur les compétences et la formation. Tout d'abord, l'approche opérationnelle de la compétence humaine, telle que promue par Becker et d'autres chercheurs, peut être critiquée pour sa focalisation sur les compétences individuelles et son manque de prise en compte de la dimension de la formation. En mettant l'accent sur les compétences déjà présentes sur le marché, les entreprises risquent de négliger l'importance de la formation continue et du développement des compétences futures pour faire face aux changements et aux défis du marché. Cependant, notre analyse met en évidence un problème critique dans cette approche peu opérationnelle : elle tend à masquer la dimension de la formation des individus, laissant ainsi cette partie du problème invisible et négligée. Il est essentiel de reconnaître que la compétence ne peut être dissociée de la formation, car cette dernière joue un rôle déterminant dans le développement et l'amélioration des compétences des individus. Pour gérer stratégiquement le capital humain, il est essentiel d'élargir notre perspective et d'intégrer pleinement la question de la formation dans les stratégies. Une approche plus holistique, prenant en compte à la fois les compétences existantes et les besoins en formation future, est indispensable afin de répondre aux défis du marché en constante évolution. En adoptant cette approche globale, les entreprises pourront mieux anticiper les besoins en compétences et se préparer adéquatement pour l'avenir.

Ensuite, la notion de capital humain doit être envisagée dans une perspective à long terme, en tant qu'investissement stratégique, et non comme une variable d'ajustement à court terme. Cela nécessite une approche plus holistique qui prend en compte l'irréversibilité des investissements et la nécessité de s'adapter aux changements en cours. Tout d'abord, en adoptant une approche axée sur les capitaux, il devient essentiel de reconnaître que le capital humain est dynamique et évolue au fil du temps. Il ne peut être considéré comme une simple variable d'ajustement, mais plutôt comme un investissement à long terme. L'idée de raisonner en termes de capital implique un processus d'accumulation et de retour sur investissement, ce qui soulève la question de l'irréversibilité des investissements en capital humain. Avant l'émergence du développement

durable, de l'Accord de Paris et de la pandémie de COVID-19, le capital humain était souvent considéré comme une variable d'ajustement, et sa flexibilité était au cœur des enjeux. Cependant, dans le contexte actuel, il est nécessaire de remettre en question cette notion et de réfléchir à son statut en tant qu'investissement à long terme. Les résultats soulignent également l'importance de la prospective en matière de capital humain. Les entreprises doivent anticiper les changements en cours et réfléchir à la manière dont le capital humain peut évoluer et s'adapter pour répondre aux besoins actuels de transformation. Cela nécessite une approche stratégique et équilibrée pour assurer une gestion éclairée et équitable du capital humain.

Les résultats empiriques mettent en évidence la nécessité d'intégrer une mesure comptable opérationnelle du capital humain dans les entreprises afin d'évaluer de manière exhaustive leur performance réelle et globale. Actuellement, cette ressource essentielle est souvent négligée dans les éléments comptables traditionnels qui se concentrent principalement sur les actifs matériels. Cependant, en considérant le capital humain comme un élément clé et en développant des indicateurs financiers spécifiquement dédiés, les entreprises peuvent mieux appréhender l'impact réel du capital humain sur leurs résultats financiers. Cette approche permet également d'avoir une vision plus complète de la performance de l'entreprise, en prenant en compte à la fois les aspects économiques et sociaux de ses activités. Selon (Stiglitz, 2009) et (Saulpic, 2010), les approches actuelles de mesure et d'évaluation du capital humain présentent des lacunes importantes en raison de leur incapacité à équilibrer la synthèse et l'analyse. De plus, bien que l'IIRC (International Integrated Reporting Council) incite directement les entreprises à considérer la notion de capital humain, aucune méthode précise d'évaluation n'a été fournie (Belghit, & Trébucq, 2016). Malgré l'adoption de reportings intégrés, les résultats restent décevants, car les informations divulguées sont souvent insuffisantes en quantité et de qualité médiocre (Belghit, & Trébucq, 2016). Les méthodologies actuelles présentent des limites significatives : certaines approches sont trop simplistes, se focalisant sur un seul indicateur, généralement financier, ce qui les empêche de saisir toute la complexité du concept de capital humain, comme le démontrent les tentatives de comptabilisation du capital humain (Casta, 1999). D'autres méthodes, comme le Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton (2004), proposent une multitude d'indicateurs pour aborder le capital humain, mais souffrent d'un manque de cohérence dans la mesure (Cappelletti, 2010). Face à ces constats, notre étude encourage le développement d'approches plus intégrées et équilibrées afin de mieux appréhender le rôle central du capital humain dans la performance globale des entreprises. Il est impératif de combler les lacunes actuelles en matière de mesure et d'évaluation du capital

humain pour permettre aux entreprises de prendre des décisions éclairées et de valoriser pleinement cette ressource stratégique.

De plus, les enjeux sociétaux et du développement durable sont au cœur de cette étude, mettant en évidence le rôle essentiel des informations extra-financières dans la mesure du capital humain et la compréhension de la performance globale des entreprises. L'intégration de ces aspects dans les stratégies et les décisions s'avère indispensable pour favoriser un équilibre durable entre les dimensions sociale, économique et environnementale. Ces enjeux jouent un rôle clé dans la construction d'un modèle économique et social pérenne, où la performance économique ne se limite plus à des critères financiers. Les aspects extra-financiers, tels que la responsabilité sociale des entreprises et leur impact sur l'environnement, sont désormais cruciaux. Cependant, malgré une reconnaissance croissante de leur importance, l'intégration des informations extra-financières reste encore limitée. Les résultats de cette étude sont en accord avec les observations de (Cappelletti, 2010) concernant le capital humain. Malgré leur pertinence pour évaluer la performance, les approches extracomptables de mesure du capital humain présentent néanmoins certaines limites. L'une des principales raisons de ces limites réside dans la multitude d'indicateurs qu'elles proposent, ce qui peut rendre leur interprétation et leur application pratique plus complexes. De plus, dans certains cas, il peut être difficile d'établir un lien direct entre ces approches et les résultats globaux de l'entreprise, ce qui limite leur capacité à fournir une vue claire et complète de l'impact du capital humain sur la performance.

Par ailleurs, la transition vers une société axée sur la compétence suscite également de nombreuses interrogations. Dans ce modèle, les compétences sont fragmentées et les diplômes perdent de leur importance. Cette transformation peut entraîner un écart entre l'acquisition des compétences et la rémunération, pouvant ainsi donner lieu à des discriminations salariales et compliquant les efforts pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. En effet, le passage d'une approche de "gestion des compétences" à une "gestion par compétence" est d'une importance cruciale pour aller au-delà de la notion traditionnelle de performance et créer les conditions réelles d'une performance productive, prenant en compte des facteurs au-delà de l'organisation stricto sensu. (Devos, Taskin, 2005) mettent en avant la gestion par les compétences comme l'une des nouvelles pratiques qui soutiennent la flexibilité et l'adaptabilité permanentes de l'entreprise. Il est donc indispensable d'élargir la notion de performance économique afin d'inclure les impacts sociaux et environnementaux. La véritable valeur d'une entreprise ne réside pas seulement dans les éléments financiers de son bilan, mais également dans l'accumulation de compétences, la gestion interne des connaissances et le savoir-faire de

ses professionnels. Investir dans les compétences peut parfois affecter l'apparence financière du bilan de l'entreprise, mais cela enrichit en réalité son capital humain, tandis que des décisions basées uniquement sur des critères financiers peuvent entraîner des pertes de savoir-faire essentiels. Ces limites soulèvent donc la question de la mesure précise de la contribution du capital humain à la performance globale de l'entreprise. Pour combler cette lacune, certaines propositions ont été faites dans notre étude, notamment celle d'une mesure d'engagement du capital humain. Cette mesure vise à prendre en compte le caractère temporaire du capital humain, considéré comme une ressource utilisable pendant une période donnée sans appartenir définitivement à l'entreprise. En l'appliquant, il serait possible d'attribuer l'engagement du capital humain soit à l'actif, soit au passif de l'entreprise, ce qui refléterait son impact positif ou négatif sur la performance globale de l'organisation. Dans ce contexte, les concepts de "goodwill social" et de "bad will social" sont utilisés pour représenter respectivement l'engagement positif et négatif du capital humain. Selon (Moro-Visconti, 2022), le goodwill est un élément immatériel résiduel, car il englobe toute la valeur ajoutée qui ne peut pas être directement attribuée à un autre actif immatériel spécifique. Selon la définition de Fustec et Marois (2006), l'actif immatériel désigne un élément identifiable et distinct de l'entreprise qui contribue aux opérations génératrices de rentabilité, tant actuelles que futures. Cependant, bien qu'il ait une incidence financière sur l'entreprise, sa valeur n'est pas comptabilisée dans le bilan. Les actifs intangibles et incorporels, selon la norme comptable internationale IAS 38 (Immobilisations incorporelles), sont des actifs « *non monétaires identifiables qui ne possèdent pas de substance physique. Ils sont détenus en vue de leur utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou de services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives* ». Selon cette définition, un actif incorporel représente une ressource sous le contrôle de l'entreprise, résultant d'événements passés et susceptible de générer des avantages économiques futurs. En d'autres termes, il s'agit d'actifs non matériels qui confèrent des droits ou des privilèges à l'entreprise, pouvant entraîner des bénéfices financiers ultérieurs.

Toutefois, nos résultats empiriques mettent en évidence la nature temporaire de ces ressources immatérielles, utilisables par l'entreprise pendant une certaine période. Cette observation soulève une problématique complexe entre la comptabilité et la gestion. En effet, nos résultats empiriques corroborent les observations de Bessieux-Ollier, Lacroix, & Walliser (2006) quant au caractère volatil de ces ressources, bien qu'elles aient le potentiel de générer des avantages économiques futurs. Cependant, leur vulnérabilité réside dans le fait qu'elles peuvent disparaître avec le départ des personnes impliquées. Cette nature non contrôlable du capital

humain pose un défi voire une impossibilité de l'inclure dans un bilan, car il est intrinsèquement lié à son détenteur et ne peut être dissocié de lui (Cappelletti, 2010).

Ce besoin d'une mesure comptable du capital humain pousse également les entreprises à reconsidérer leur vision de la performance globale. Cela nécessite une approche élargie qui prend en compte des enjeux extra-financiers tels que les dimensions sociales et environnementales. En reconnaissant l'importance des aspects extra-financiers dans la performance globale, il est essentiel d'explorer davantage ces approches extracomptables tout en surmontant leurs limites. En intégrant pleinement les informations extra-financières dans la gestion stratégique du capital humain, les entreprises pourront mieux appréhender les enjeux sociétaux et environnementaux, favorisant ainsi un modèle économique durable et socialement responsable. La performance socioéconomique, en tant qu'indice réconciliant les aspects économiques et sociaux, pourrait jouer un rôle clé dans cette recherche d'un équilibre durable. La partie suivante explorera la performance socio-économique comme une base solide pour un modèle pérenne socialement et économiquement responsable.

### ***2.3. Réconcilier performance économique et sociale : La convergence nécessaire pour comprendre pleinement le capital humain dans le système traditionnel capitaliste***

Selon notre étude, continuer à considérer la masse salariale et le capital humain comme un simple coût, alors qu'en réalité, c'est un actif et un facteur immatériel crucial en matière de création de valeur, génère un véritable oxymore. Cette contradiction met en évidence l'importance de se pencher sur la lexicologie du terme « capital » dans les normes comptables, notamment dans le contexte institutionnel français. Le débat sur le capital humain en France est profondément influencé par des connotations politiques et des perceptions étymologiques du terme « capital ». En effet, les mots ont un pouvoir d'influence considérable dans la perception des concepts. Le terme « capital » lui-même est empreint de connotations politiques, évoquant souvent l'idée d'accumulation d'argent par des capitalistes, sans partage ni contribution à la société. Cette vision restrictive du capital limite alors la reconnaissance du capital humain en tant qu'actif crucial.

Pourtant, dans le contexte actuel, où l'économie de la connaissance est un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés (Pesqueux, 2020), il est indispensable de reconnaître le capital humain comme un atout stratégique. La maîtrise et la circulation des informations et des connaissances sont des éléments fondamentaux de notre économie (Laroche et al., 1999) permettant d'assurer la croissance et l'efficacité des économies contemporaines.

Ainsi, le capital humain devient un actif crucial dans cette économie axée sur la connaissance. L'économie de la connaissance décrit à la fois une discipline de l'économie, dont l'objet de recherche est la connaissance, et un phénomène propre à la période contemporaine qui se traduit par un changement dans le fonctionnement des économies, tant en ce qui concerne les processus de croissance que l'organisation des activités économiques. Lorsqu'une entreprise se concentre sur le management de la connaissance en se positionnant en tant qu'« entreprise éducatrice », cela pourrait être perçu comme une idéologie du progrès véhiculée par l'organisation, prenant le relais de la sphère politique et engendrant une généralisation des raisonnements basés sur le concept de « capital » (Pesqueux, 2020). Dans cette approche, l'accent est mis sur ce qui est mesurable, accumulable et amortissable, que ce soit le capital humain, le capital social, le capital culturel ou encore le capital symbolique. C'est donc la notion globale de « capital » et sa généralisation qui doivent être discutées dans le contexte actuel axé sur le management de la connaissance, plutôt que de se focaliser exclusivement sur le concept de « capital humain ». La notion de "capital" selon nos résultats, entraîne deux conséquences importantes : l'accumulation du capital et le retour sur investissement. Lorsque nous associons le mot "humain" au capital, c'est-à-dire le "capital humain", cela soulève la question de rendre explicite ce qui est implicite : connaître les implications de l'accumulation du capital humain et les retours sur investissement qui lui sont liés. Cette notion de capital humain ne se limite pas uniquement aux connaissances formelles qui peuvent exister dans une organisation, mais elle englobe également tous les aspects informels difficiles à décrire de manière explicite au sein des entreprises. C'est précisément cette complexité qui rend la prise en compte du capital humain difficile.

Pourtant, nos deux études démontrent que le capital humain joue un rôle crucial aujourd'hui, devenant l'un des moteurs essentiels de la quatrième révolution industrielle et contribuant activement à accompagner les disruptions en cours. Nos résultats empiriques mettent en évidence les transformations actuelles, tant sociales que techniques et organisationnelles, qui ont un impact significatif sur les compétences requises dans le monde du travail. Dans le contexte de l'industrie 4.0, caractérisée par l'émergence de l'intelligence artificielle et de la robotisation, il est important de reconnaître le rôle essentiel du capital humain. La quatrième révolution industrielle ne doit pas exclure l'humain, mais plutôt favoriser une cohabitation entre l'homme et la technologie. Les entreprises doivent prendre des décisions politiques et économiques éclairées pour garantir un impact positif de ces transformations technologiques. La transition vers l'industrie 4.0 nécessite une approche humaniste qui prend en compte les aspects sociaux, techniques et organisationnels.

Ainsi, la performance économique, traditionnellement mesurée par des indicateurs financiers, ne prend pas pleinement en compte des aspects importants tels que les compétences, les savoir-faire et le management des connaissances au sein des entreprises. Ces éléments extra financiers jouent un rôle essentiel dans la création de valeur réelle d'une entreprise, au-delà de ce qui est simplement enregistré dans les bilans et les comptes d'exploitation. Ainsi, il est indispensable de valoriser et de prendre en compte le capital humain dans l'évaluation globale de la performance économique des organisations, afin de mieux comprendre et optimiser leur potentiel face aux défis de la quatrième révolution industrielle.

Il est question aujourd'hui selon les résultats, de concilier la performance économique et sociale dans la gestion stratégique du capital humaines. Les entreprises doivent adopter une approche prospective pour anticiper les évolutions sociétales, technologiques et environnementales, tout en valorisant le capital humain en tant qu'actif stratégique. Intégrer les dimensions sociales et économiques dans la gestion du capital humain permettra aux entreprises de créer un modèle socialement et économiquement pérenne, tout en favorisant un environnement de collaboration et de durabilité. Cette approche équilibrée est essentielle pour relever les défis du nouveau monde en constante évolution.

Nos deux études empiriques ont conduit à l'émergence de la notion de « performance socioéconomique », qui propose une nouvelle norme de la performance économique avec une perspective plus holistique. Le défi actuel ne réside pas dans la réconciliation de ces deux notions, mais plutôt dans leur identification et leur intégration au sein des indicateurs de performance existants. Il est évident selon nos résultats, que la norme de performance actuelle présente une lacune, car elle ne tient pas compte de la dégradation de la performance en termes financiers liée à l'engagement ou au désengagement du capital humain. Ce manque de prise en compte conduit à une « performance cachée » où l'impact de l'engagement ou du désengagement des employés dans la création de valeur de l'entreprise n'est pas évalué en euros. Afin d'obtenir alors une vision plus complète et correcte de la performance, il est nécessaire de reconnaître l'importance du capital humain et de mesurer son rôle dans la réalisation des résultats de l'entreprise. En intégrant ces aspects dans les indicateurs de performance, nous pourrons mieux appréhender la véritable contribution du capital humain à la performance globale de l'organisation. Ainsi, la notion de « performance socioéconomique » offre une opportunité d'enrichir la compréhension de la performance de l'entreprise et d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines pour construire un modèle durable et pérenne. En faisant le lien avec la théorie et les travaux du management socio-économique de (Savall et Zardet, 2008, 2011, 2021) la notion de « performance socioéconomique » prend tout son sens.

La théorie socio-économique apporte une contribution complète, alliant aspects théoriques, empiriques et opérationnels, à la problématique du changement et du développement organisationnel (Savall, Zardet, 2021). Elle repose sur l'idée que le potentiel humain est le seul actif créateur de valeur. Ce dernier selon ces auteurs, se distingue par sa singularité et met en évidence l'ensemble des capacités de l'individu à créer de la valeur grâce à son énergie, ses compétences et ses comportements. Malheureusement, ces capacités humaines sont souvent sous-exploitées ou mal exploitées. Ainsi, le management socio-économique préconise une activation proactive du développement du potentiel humain pour optimiser la performance globale de l'entreprise ou de l'organisation sur les plans économique et social.

Les résultats mettent en évidence une dichotomie entre la performance économique et la performance sociale, mais il convient de remettre en question cette distinction dans le cadre de la théorie socio-économique. Cette théorie propose une vision plus intégrée de la performance, où l'économique et le social sont étroitement liés et interdépendants. En effet, la performance économique et sociale sont réciproques et interdépendantes (Savall et Zardet, 2021). Nos études démontrent un paradoxe apparent, résultant de la diversité des parties prenantes impliquées dans le fonctionnement d'une entreprise. Ce paradoxe est souvent causé par le conflit potentiel d'intérêts entre les actionnaires, qui recherchent généralement des rendements financiers élevés à court terme, et les autres parties prenantes de l'entreprise, qui ont des attentes plus larges concernant le bien-être des employés, la responsabilité environnementale et l'impact social positif. Les entreprises font face à plusieurs attentes, notamment celles des actionnaires qui cherchent des rendements à court terme, ce qui peut conduire à des décisions préjudiciables pour les employés à long terme. D'un autre côté, les ressources humaines cherchent à favoriser le bien-être des employés et à garantir leurs carrières, mais elles peuvent également se heurter aux priorités financières de l'entreprise.

Les résultats mettent en évidence la nécessité de réconcilier les divergences entre le capital humain et le capital financier en favorisant une association plus étroite entre les deux. Cependant, cela ne peut être atteint qu'avec une remise en question perpétuelle de la part des entreprises, ce qui semble souvent négligé car elles ont tendance à se concentrer principalement sur les chiffres financiers. En effet, le langage des entreprises est souvent dicté par les chiffres, et elles accordent une importance prépondérante aux résultats financiers. Les entreprises devraient reconnaître que le succès à long terme dépend de la collaboration étroite entre le capital humain et financier, et que les aspects sociaux et humains doivent être pris en compte de manière concrète et chiffrée. Pour parvenir à une approche plus équilibrée et durable, il est crucial d'intégrer une mesure opérationnelle à la fois qualitative et quantitative du capital

humain. En démontrant la "performance cachée" liée à ce capital, les entreprises regagnent de l'intérêt pour cette dimension souvent négligée. En effet, selon les résultats, il existe un désintérêt généralisé de la part des conseils d'administration et de la direction stratégique en France envers le capital humain. Dans ce cadre, la théorie socio-économique met en évidence depuis longtemps l'importance des coûts cachés des externalités, tant dans l'espace que dans le temps. Elle recommande aux entreprises de piloter un ratio stratégique entre les coûts externalisés et les coûts internalisés afin de mieux prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

Le concept de "qualimétrie", proposé (Savall et Zardet, 2004) et Boje (2004) dans l'ouvrage clé intitulé « *Recherche en gestion. Observer l'objet complexe. Approche qualimétrique* », met en avant l'idée d'un continuum entre indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, offrant ainsi des formes complémentaires de mesure pour toutes sortes de phénomènes de la vie organisationnelle, notamment pour l'évaluation des performances économiques et sociales. Cette approche vise à servir un même objectif, celui d'un « combat » en faveur de la qualité de vie et de la prospérité durables. Savall et Zardet (2021) mettent en avant l'importance de la dimension plurielle de la performance et la mesure qualimétrique pour revisiter la rationalité en sciences de gestion. Cette approche, appelée "rationalité socio-économique", prend en compte des critères multiples de prise de décision en incorporant des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers pour évaluer les impacts sociaux, sociétaux et économiques des décisions socio-économiques. L'idée courante selon laquelle une décision qui privilégie uniquement la performance économique à court terme est la seule option rationnelle doit être remise en question. Au contraire, la rationalité socio-économique élargit la définition de la rationalité en intégrant des critères plus diversifiés. Cela signifie qu'une décision peut être considérée comme rationnelle même si elle prend en compte des dimensions sociales et sociétales à côté des aspects purement économiques.

En lien avec nos résultats d'étude, cette approche de la rationalité socio-économique pourrait expliquer le paradoxe apparent que nous avons observé. En effet, les entreprises sont souvent confrontées à des attentes contradictoires de différentes parties prenantes, notamment les actionnaires qui cherchent des rendements financiers à court terme, et les autres parties prenantes qui ont des préoccupations plus larges concernant le bien-être des employés et l'impact social. En intégrant une mesure qualimétrique du capital humain et en considérant les impacts sociaux et sociétaux des décisions, les entreprises pourraient mieux répondre aux attentes diverses de leurs parties prenantes et atteindre une approche plus équilibrée et durable de la performance. D'autant plus que nos résultats soulignent davantage la nécessité pour les

entreprises de s'engager dans des relations de long terme avec leurs employés. Cela implique de se détacher de l'idée selon laquelle les talents d'aujourd'hui sont inconstants, volages et cherchent simplement à partir ailleurs.

Au contraire, les entreprises doivent adopter une approche basée sur une relation durable, où tant l'employeur que l'employé peuvent grandir mutuellement. En projetant cette relation dans la durée, on crée une sécurité émotionnelle et affective qui incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Même si un salarié décide de partir pour d'autres opportunités, cette relation demeure et continue de représenter l'entreprise. L'ancien employé devient un ambassadeur de l'entreprise, capable d'aider à recruter de nouveaux collaborateurs en recommandant ses anciens collègues. De plus, il est possible qu'il devienne fournisseur, client ou prestataire de l'entreprise. En considérant les employés comme des acteurs clés de l'écosystème de l'entreprise, cette approche permettrait de mieux prendre en compte leur bien-être, leur développement personnel et professionnel, ainsi que leur contribution au succès global de l'organisation. Cette approche renforce la cohésion, la confiance et la stabilité, ce qui est essentiel pour favoriser la performance et la prospérité durables d'une organisation dans un environnement en constante évolution.

En intégrant la rationalité socio-économique et en valorisant le capital humain, les entreprises pourraient donc mieux gérer les tensions entre les attentes des actionnaires et des autres parties prenantes et atteindre une approche plus équilibrée et durable de la performance. Elles seraient ainsi en mesure de concilier les objectifs financiers à court terme avec les impératifs de responsabilité sociale et de durabilité à long terme. Les applications pratiques de la rationalité socio-économique, notamment l'utilisation du modèle qualimétrique de choix d'investissement et du concept de coût-valeur en analyse de gestion, pourraient constituer des pistes intéressantes à explorer en vue d'améliorer la prise de décision au sein des entreprises actuelles. Ces approches permettraient de mieux intégrer la dimension éminemment systémique et humaine du fonctionnement des organisations. En effet, nos résultats précédents ont démontré que les organisations fonctionnent comme des systèmes vivants complexes, où de nombreuses variables coexistent et interagissent entre elles. Il est donc indispensable de considérer cette interconnexion pour une prise de décision plus éclairée et durable.

### **Section 3 : PS du capital humain : Au carrefour de la transformation, vers des convergences essentielles pour l'avenir**

Cette partie revêt une importance capitale pour notre recherche. Après avoir étudié en détail chaque concept de manière isolée, nous sommes maintenant sur le point d'explorer les connexions et les interrelations entre la PS et le capital humain. Cette étape est cruciale pour mettre en évidence les synergies entre ces deux domaines qui jouent un rôle majeur dans la performance globale et la durabilité des organisations, ainsi que pour comprendre comment ils interagissent pour façonner l'avenir des entreprises.

Nous commencerons par explorer la transformation en cours du capital humain dans les entreprises et l'importance de la prospective dans le développement stratégique et dynamique, garantissant ainsi une approche pérenne au niveau du capital humain (3.1). Ensuite, nous examinerons comment le développement stratégique et participatif, l'innovation et la prospective sont interconnectés avec le capital humain au sein de l'écosystème (3.2). Nous analyserons également les défis liés au désalignement des ressources humaines et son impact sur la PS en matière de capital humain (3.3). Par la suite, nous nous pencherons sur la manière dont la prospective du capital humain peut libérer l'agilité et la flexibilité par le dialogue entre fonctions et la dissolution des silos organisationnels (3.4). Enfin, nous explorerons comment cette approche prospective du capital humain peut contribuer à un modèle socialement et économiquement pérenne et durable pour les entreprises (3.5). En combinant ces différents volets, nous dégageons des perspectives éclairantes pour construire des organisations résilientes et prospères dans un monde en constante évolution.

#### ***3.1. Capital humain en pleine transformation : L'importance de la prospective pour un développement stratégique et dynamique***

Le capital humain de demain se distinguera de celui d'aujourd'hui en raison des évolutions et des transformations émergentes qui ne correspondent plus aux modèles antérieurs. Les résultats indiquent que la prospective RH se démarque de la GPEC en mettant davantage l'accent sur le capital humain futur d'une organisation. Contrairement à la GPEC, la prospective RH prend comme point de départ le futur, c'est-à-dire qu'elle vise à comprendre les évolutions et les tendances qui pourraient influencer le capital humain de l'organisation à l'avenir. En d'autres termes, la prospective RH part des probables activités futures de l'entreprise pour anticiper les compétences nécessaires lors de l'embauche des personnes. Ainsi, la fonction RH devient une

fonction de traduction prospective sur les besoins en capital humain. Cela implique d'anticiper les changements démographiques, les avancées technologiques, les évolutions sociales et les transformations économiques susceptibles d'affecter les compétences et les profils recherchés sur le marché du travail.

Cependant, nos résultats mettent en évidence une dichotomie entre la pensée court-termiste et celle long-termiste. À La Poste, malgré les efforts d'anticipation pour le groupe, visant à articuler le court terme et le moyen terme sur une période de 5 à 10 ans, des défis subsistent. L'un des obstacles fondamentaux réside dans la nécessité d'intégrer la perspective à long terme tout en préservant une approche pragmatique et intelligente de la prospective. En effet, parvenir à aligner les opérations quotidiennes avec une vision à long terme reste un enjeu essentiel pour une planification stratégique réussie.

De plus, la dichotomie entre l'approche incrementale, liée à l'amélioration continue des métiers existants, et l'approche disruptive, associée à la prospective et l'anticipation des ruptures, est un aspect important à prendre en compte dans la gestion du capital humain. L'approche incrementale se focalise sur les améliorations progressives et itératives des processus et compétences existants, tandis que l'approche disruptive vise à explorer de nouvelles voies, à anticiper les changements majeurs et à développer de nouvelles compétences en vue de s'adapter aux évolutions futures. Cette dualité entre la gestion de l'existant et l'exploration de l'inconnu pose un défi important en matière de prospective du capital humain. Ces deux aspects, la gestion à court terme et à long terme, le présent et le futur, ainsi que l'équilibre entre l'incrémental et la rupture, sont cruciaux pour une gestion stratégique efficace du capital humain dans un environnement en constante évolution. Cela nous amène à poser des interrogations sur la manière de développer une stratégie adéquate qui tienne compte à la fois des besoins actuels et futurs du capital humain. De plus, le caractère dynamique du capital humain, révélé par nos résultats, souligne qu'il est en perpétuelle évolution et que les besoins en compétences et en talents peuvent changer rapidement.

Face à cette dynamique, la prospective devient une composante essentielle de la gestion du capital humain. Elle nous amène à nous questionner sur la meilleure façon de développer une stratégie qui anticipe les évolutions futures du capital humain tout en répondant aux exigences actuelles. La typologie stratégique de Lepak et Snell (1999) est pertinente dans ce cadre, car elle identifie différentes stratégies qui peuvent être mobilisées selon la valeur et la rareté du capital humain. Toutefois, en adoptant une perspective prospective, nous réalisons que la rareté

d'aujourd'hui peut se transformer en abondance demain, et vice-versa. Cela entraîne une certaine instabilité dans l'évaluation des éléments futurs du potentiel humain. Par conséquent, il est primordial de reconnaître que la stratégie mise en œuvre aujourd'hui devra peut-être s'adapter et évoluer en fonction des changements futurs. La dynamique changeante du capital humain exige une approche prospective, adaptable et flexible afin d'assurer une gestion stratégique efficace à long terme et de répondre aux besoins futurs potentiels. En intégrant la prospective dans la gestion stratégique du capital humain, les entreprises peuvent mieux anticiper les évolutions, développer des compétences émergentes et s'adapter aux changements futurs. Cela renforce leur avantage concurrentiel et leur capacité d'adaptation dans un contexte d'incertitude.

Les résultats de l'étude de cas mettent en évidence l'importance de la gestion stratégique du capital humain pour le groupe La Poste, en particulier dans un environnement en constante transformation. La typologie stratégique de Lepak et Snell (1999) s'avère pertinente pour analyser les stratégies d'acquisition et de développement du capital humain au sein de l'organisation. Elle révèle que le capital humain de La Poste possède à la fois de la valeur et de la rareté, comme le suggère l'architecture de Lepak et Snell. Cette valeur est particulièrement présente dans le domaine des nouvelles technologies, où les compétences sont pointues et difficiles à trouver. Ainsi, le groupe adopte des stratégies à la fois internes et externes pour acquérir et développer ces compétences spécifiques. La branche numérique de La Poste met l'accent sur la détection externe des talents en utilisant des méthodes telles que les hackathons pour repérer les individus rares et de valeur dans le domaine des nouvelles technologies. Cela lui permet de renforcer son avantage concurrentiel dans un secteur en pleine mutation. Le directeur de cette branche met en avant la nécessité pour les ressources humaines de se concentrer sur la détection des compétences cachées en interne. Cela permet de valoriser les ressources internes et d'éviter des recrutements externes coûteux. Cependant, l'étude soulève également des difficultés pour les ressources humaines dans la détection et l'acquisition de ressources rares et de valeur, tant en interne qu'en externe. Certains postes spécifiques, notamment dans les métiers du groupe La Poste, sont difficiles à pourvoir en externe en raison du manque de compétences spécifiques sur le marché.

**Tableau 33: Spécificités de la PS en matière de Capital Humain au sein du groupe La Poste en fonction des différentes directions**

| Direction                         | Type de Capital Humain   | PS en matière de capital humain  | Type de prospective  |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Direction des Ressources Humaines | Capital Humain Riche (compétences internes bien développées)               | <b>Vision Interne</b> (centrée sur les besoins internes en personnel et développement des compétences)                         | Absence de prospective : Gpec améliorée  |
| Direction Stratégique             | Capital Humain Rare (talents spécifiques difficiles à trouver)             | <b>Vision Etendue</b> (orientation externe vers les besoins clients et fournisseurs, et acquisition de talents externes)       | PS : Passage d'une prospective confidentielle à une mobilisation avec faible impact stratégique  |
| Direction Numérique               | Capital Humain Spécifique (compétences pointues en nouvelles technologies) | <b>Vision Etendue</b> (ouverture vers le marché externe pour attirer des talents spécifiques en nouvelles technologies)        | Prospective technologique : basée sur des outils mathématiques et méthodes issus du design thinking.   |
| Direction Innovation              | Capital Humain agrégé (compétences regroupées pour objectifs communs)      | <b>Vision Etendue</b> (collecte d'informations et identification de nouvelles compétences émergentes auprès des collectivités) | Prospective fondamentale : Menée deux Fronts entre l'appliquée et le fondamental, pour des expérimentations appliquées et une réflexion à Long terme |

Notre étude démontre que la gestion stratégique du capital humain au sein du groupe La Poste est cruciale afin de maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution. En analysant les différentes directions au sein de l'entreprise, nous avons constaté que la direction des Ressources Humaines se concentre principalement sur le développement des compétences internes et la gestion des talents en interne, avec une vision plus axée sur les besoins actuels et futurs en personnel. Cependant, nous constatons une absence d'implication des ressources humaines dans l'approche de prospective globale du groupe, ce qui peut entraîner des difficultés dans la détection des ressources stratégiques rares. Cette focalisation sur l'interne peut limiter la capacité de la direction des Ressources Humaines à repérer et à attirer des talents externes spécifiques et difficiles à trouver sur le marché.

Cependant, notre étude met également en exergue l'importance cette direction d'adopter une approche plus stratégique et prospective. En développant une vision plus étendue et en s'ouvrant vers l'extérieur, notamment en s'impliquant dans la détection des talents externes, cette direction pourra mieux anticiper les besoins futurs en compétences et talents, et ainsi répondre de manière proactive aux défis du marché. Une implication plus forte dans les sujets de transformation est requise de sa part.

Nous avons également constaté que d'autres directions au sein du groupe La Poste, telles que la direction stratégique, la direction numérique et la direction de l'innovation et de la prospective, adoptent des approches plus étendues et prospectives dans la gestion de leur capital humain. Ces directions cherchent activement à explorer de nouvelles opportunités, à développer de nouvelles compétences et à s'adapter aux changements futurs, en intégrant des approches prospectives basées sur les évolutions sociétales, des outils mathématiques et des méthodes issues du design thinking.

La Direction Stratégique, quant à elle, doit gérer un capital humain rare, avec des talents spécifiques difficiles à trouver. Elle adopte une vision étendue, tournée vers l'extérieur, pour répondre aux besoins des clients, des fournisseurs et pour accéder aux nouveaux marchés. Pour assurer le développement de nouveaux marchés et l'acquisition de startups, elle adopte une approche prospective avec une vision étendue. Cette vision étendue consiste à être orientée vers l'extérieur en identifiant les opportunités de croissance sur le marché, en étudiant les besoins futurs des clients et en cherchant des partenariats avec des startups prometteuses.

La Direction Numérique, en raison de son orientation vers les nouvelles technologies, traite un capital humain spécifique, avec des compétences pointues dans ce domaine. Elle adopte également une vision étendue pour attirer des talents externes possédant des compétences spécifiques en nouvelles technologies. Elle mise sur des expérimentations, des essais et une stratégie d'imitation des autres opérateurs postaux pour se positionner stratégiquement sur le marché. L'ouverture est une caractéristique essentielle dans la Direction Numérique. Cette ouverture se traduit par la recherche et l'attraction de talents externes possédant des compétences spécifiques en nouvelles technologies. Elle permet à la direction de s'enrichir des connaissances et des expertises externes, favorisant ainsi l'innovation et l'adaptation aux évolutions du secteur. En restant ouverte aux nouvelles idées et aux meilleures pratiques, la Direction Numérique peut opérer la transformation du groupe et jouer un rôle crucial dans l'adoption et l'intégration réussies des technologies numériques.

Enfin, la Direction Innovation gère un capital humain diversifié, composé de compétences variées et agrégées, mobilisées pour des projets spécifiques. Elle adopte également une vision étendue pour anticiper les tendances futures et identifier de nouvelles compétences émergentes. Cette vision étendue lui permet de rester proche des collectivités et de s'ouvrir à l'écosystème externe, en proposant de nouveaux services et innovations afin de recueillir les informations du terrain. Elle cherche à enrichir ses connaissances et expertises en s'inspirant des innovations

externes et en intégrant les meilleures pratiques du domaine. De plus, la Direction Innovation étend son approche prospective à l'écosystème interne de l'entreprise. Elle encourage les ateliers de créativité et favorise la diversité de profils au sein de ses équipes, ce qui lui permet de bénéficier d'idées novatrices et de perspectives différentes pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités. Cette ouverture vers l'interne et l'externe lui permet de créer un environnement propice à l'innovation et à l'émergence de nouvelles idées. Cela permet de transmettre et d'agréger les connaissances qui circulent librement au niveau des deux écosystèmes.

Notre étude met en évidence l'importance pour toutes les directions du groupe La Poste de développer une approche prospective et stratégique en matière de capital humain. Cependant, l'application de la typologie de Monti et Bootz (2008) nous a permis de constater certaines difficultés quant à la mise en œuvre de cette prospective globale décrite par les experts comme une approche transversale qui ne doit pas se limiter à une seule fonction. A La Poste, nous constatons un changement de paradigme dans la démarche prospective, passant d'une approche confidentielle et centrée sur l'aide à la décision, avec un impact stratégique indirect et un niveau de mobilisation faible, à une approche plus mobilisatrice et diffusée, tout en maintenant un impact stratégique toujours faible et indirect. Cependant, un souhait exprimé est celui d'une prospective ayant un impact stratégique plus direct et fort. La principale difficulté lors de la mise en œuvre d'un exercice de prospective réside dans la nécessité de susciter une action et une décision. L'alignement entre la prospective et les processus décisionnels de l'organisation est requis.

En faisant le lien entre l'étude exploratoire et celle de La Poste, ainsi qu'après avoir observé la réalité sur le terrain, les paroles des experts sont confirmées concernant cette vision interne des ressources humaines. Notre étude exploratoire met en évidence le manque actuel d'approche prospective en gestion des ressources humaines, ce qui limite la compréhension de l'écosystème. Les experts soulignent également cette nécessité d'une approche prospective pour que la fonction RH puisse s'engager de manière écosystémique et transformer sa vision du capital humain. En effet, il est crucial que les ressources humaines adoptent dès maintenant cette approche prospective, étant donné l'évolution rapide de nouveaux modèles. Cette démarche prospective doit aller au-delà de l'évolution des métiers et des compétences des employés, pour englober une compréhension globale et anticipatrice de l'écosystème interne et externe. La prospective RH doit être stratégique pour le développement futur du capital humain de l'organisation.

En conclusion, les résultats de l'étude de cas rejoignent les recommandations des experts en confirmant l'importance pour les ressources humaines d'adopter une approche prospective et stratégique. Cette évolution vers une approche prospective est une nécessité pour mieux anticiper les besoins en compétences et relever les défis futurs dans un environnement en constante évolution. Il est essentiel de prendre en compte les dimensions technologiques, économiques, sociales, environnementales, démographiques, culturelles et éthiques pour développer de manière prospective, stratégique et à long terme le capital humain de demain. Notre étude a également mis en évidence l'importance du management intergénérationnel comme réponse pertinente aux enjeux futurs liés aux problématiques générationnelles. Prendre en compte les spécificités de chaque génération permettra une gestion prospective du capital humain de manière adaptée. Il est crucial d'appréhender les différences générationnelles pour réussir la transformation de la vision du capital humain. Enfin, faire de la prospective en matière de capital humain implique de se préparer aux besoins des générations futures, en s'adaptant à leurs attentes et aspirations. Cette prise en compte proactive des générations à venir est un élément clé pour assurer une stratégie pérenne au niveau du capital humain.

### ***3.2. Développement stratégique et participatif : Le lien existant entre innovation, PS et capital humain dans l'écosystème***

Selon les résultats, la prospective, dans sa double dimension participative et stratégique, agit sur la création d'un écosystème transformant et innovant en explorant l'environnement externe et en imaginant les chemins du futur. Toutefois, la création de cet écosystème transformant et innovant dépend étroitement du développement stratégique du capital humain de demain, qui implique une transformation de la vision et une extension des compétences et des capacités des ressources humaines. Dans cette section, nous allons explorer ces termes pour mieux comprendre l'interconnexion entre **innovation, écosystème, prospective et capital humain**.

Le terme « PS » dans notre étude fait référence à une approche analytique et prospective de l'écosystème visant à anticiper les futurs, identifier les opportunités et les risques en diversifiant les acteurs et en ayant des capteurs et des sensibilités différentes, ce qui nous permet de mieux appréhender les évolutions futures. Elle agit sur plusieurs domaines en fonction des directions dans lesquelles elle s'implique. En d'autres termes, l'objectif de la prospective varie en fonction des domaines ou des contextes dans lesquels elle est appliquée. Elle peut avoir différentes finalités, telles que détecter les ressources stratégiques, anticiper les évolutions futures, identifier les opportunités de développement ou encore évaluer les risques potentiels. Ces

objectifs peuvent être adaptés en fonction des spécificités et des besoins de chaque situation, ce qui rend la prospective une approche flexible et pertinente pour explorer différents scénarios futurs. C'est à travers l'étude de cas que nous avons pu arriver à cette conclusion. L'objectif de la prospective technologique par exemple, diffère de celui de la PS, étant rattachée directement au comité de direction.

Une étude et une exploration détaillées des différents objectifs de la prospective au sein du groupe La Poste nous ont permis de comprendre le lien entre la **PS**, l'**écosystème d'innovation**. Le groupe adopte une approche prospective sous-tendant sa stratégie de transformation, en vue de co-construire un écosystème d'innovation résultant du processus de transformation. En d'autres mots, la prospective émergée dans le cas de La Poste joue un rôle préalable à la stratégie de transformation, à la co-construction d'un écosystème d'innovation et à la gestion stratégique du capital humain. Elle impacte ce dernier en renforçant la capacité de l'entreprise à identifier les ressources stratégiques nécessaires à l'établissement de l'écosystème d'innovation, tout en favorisant l'ouverture. Cette dimension clé de la prospective explique comment la gestion stratégique du capital humain et la co-construction de l'écosystème d'innovation sont interdépendantes.

La PS, à travers des séminaires de réflexion sur des thématiques futures, mobilise une équipe pluridisciplinaire pour construire la stratégie future du groupe. Cette stratégie est orientée vers un modèle multi-activités, visant à élargir le modèle économique, et à adapter et repenser l'organisation. Grâce à la PS, le groupe a saisi la croissance des colis et du e-commerce, développé de nouveaux marchés, et créé de nouvelles offres et services. Ce renouveau stratégique a permis au groupe de se positionner sur des marchés en évolution rapide et innovants, notamment sur des marchés de rupture, en adoptant une approche privilégiant le long terme. Cette approche en faveur du long-termisme a permis aux dirigeants du groupe de développer une plus grande capacité à gérer les incertitudes en adaptant continuellement leur vision du futur.

L'écosystème transformant et innovant de La Poste est principalement une préoccupation de la direction numérique et innovation, résultant principalement de la prospective initiée par ces directions, à savoir la prospective technologique et l'innovation fondamentale. Sa particularité réside dans son ancrage sur le terrain, favorisant l'ouverture, les échanges informels, la circulation des informations et la consolidation des connaissances. Cet écosystème repose sur des interactions internes et externes, impliquant ainsi la collaboration de différentes parties

prenantes. Pour réussir, il est primordial de promouvoir la transversalité des équipes. L'orientation vers cette approche est essentielle pour façonner l'avenir, ce qui justifie le besoin d'agilité. Cette agilité se traduit par la mise en place d'équipes pluridisciplinaires, qui travaillent ensemble pour imaginer et construire les voies vers le futur. Grâce à cette approche, La Poste peut s'adapter rapidement aux changements du marché et saisir les opportunités d'innovation, lui permettant de rester compétitive.

En mettant en jeu des ressources et compétences stratégiques, l'écosystème transformant et innovant favorise une approche collaborative, créative et résolument tournée vers l'avenir. Cette dynamique de collaboration stimule la création et l'exploration de nouvelles idées, assurant ainsi la pérennité de La Poste dans un contexte en constante évolution.

La PS joue un rôle essentiel à plusieurs niveaux dans l'écosystème transformant et innovant de La Poste. Tout d'abord, **sa dimension d'ouverture** lui permet de jouer un rôle de détection des ressources et compétences stratégiques nécessaires pour mener à bien les projets d'innovation et numérique de l'entreprise. En effet, ces ressources et compétences sont souvent rares et spécifiques, tant sur le marché interne qu'externe.

Dans ce contexte, l'articulation de la théorie des ressources et compétences avec la prospective trouve une application pertinente, car elle permet à La Poste d'anticiper les besoins futurs en ressources et compétences stratégiques, ce qui lui permet de mieux se préparer et de renforcer sa position compétitive dans son écosystème en constante évolution. La théorie des ressources et compétences met en avant l'importance de bien identifier et efficacement utiliser les actifs, capacités, processus organisationnels, connaissances, et autres attributs contrôlés par une entreprise. Ces ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, sont considérées comme des éléments essentiels attachés de manière semi-permanente à l'entreprise. En utilisant ces ressources de manière stratégique, l'entreprise est en mesure de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité, lui conférant ainsi un avantage concurrentiel solide (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

A La Poste, la prospective revêt une importance cruciale à travers ses différentes dimensions, que ce soit technologique, fondamentale ou stratégique. Elle joue un rôle clé dans l'identification des ressources et compétences stratégiques nécessaires pour soutenir les objectifs d'innovation et de transformation de l'entreprise. Au sein de la cellule d'innovation, la prospective fondamentale se base sur l'exploration à long terme des futurs besoins des

collectivités pour concrétiser l'innovation. Cela implique la collecte, la circulation et l'échange d'informations pertinentes, tant de manière formelle qu'informelle. Les échanges formels se traduisent au sein du groupe par des séminaires, des ateliers de créativité et de prospective, ainsi que des groupes de travail. Tandis que les échanges informels se produisent lors de discussions informelles entre membres de l'équipe, d'échanges de courriels ou de conversations informelles avec des parties prenantes externes, y compris les clients. Dans ce sens, la PS devient ainsi un processus dynamique et participatif, essentiel pour façonner l'innovation au sein du groupe de manière proactive.

Cette dimension d'ouverture de la prospective joue un rôle essentiel dans la détection des compétences et ressources stratégiques, également dans le domaine numérique. Elle a permis de recueillir des idées et des stratégies d'autres opérateurs qui ont vécu des transformations similaires. Cela s'est traduit par la construction d'un réseau d'échanges et de partage de connaissances avec ces opérateurs. Dans ce réseau, il n'y a pas de correspondants définis en tant que tels, mais plutôt une mise en relation avec d'autres acteurs pour observer leurs pratiques et leurs façons de faire. Cette ouverture des fenêtres d'information favorise une immersion dans un circuit d'informations mutuelles.

Ainsi, en utilisant la prospective de manière ouverte et participative, l'entreprise devient capable de se connecter avec d'autres acteurs du secteur, d'apprendre de leurs expériences et d'identifier les compétences et ressources stratégiques qui peuvent être adaptées et mises en œuvre dans le contexte de transformation.

La prospective joue également un rôle essentiel dans l'écosystème de La Poste en facilitant la détection de projets et en accompagnant les startups et projets innovants, ainsi que le développement de nouveaux marchés et modèles. En se positionnant sur des ruptures fortes d'activités, elle permet au groupe d'accéder à de nouveaux marchés. Une fois que les besoins émergents ont été identifiés grâce à la prospective, c'est là que l'innovation intervient pour répondre à ces nouveaux défis. Ainsi, la prospective et l'innovation sont étroitement liées. La prospective agit comme un antécédent de l'innovation en influençant l'émergence de modèles d'affaires innovants et de nouvelles idées disruptives. À La Poste, l'innovation par la prospective se manifeste dans la construction de son modèle d'affaires et dans le développement de nouveaux marchés.

La PS est alors considérée comme un préalable à la création d'un écosystème d'innovation au sein du groupe. Elle constitue les micro-fondations de cet écosystème en agissant comme un pilier dans la détection et le développement de nouveaux projets et modèles innovants. Un exemple concret de l'impact de la prospective à La Poste est l'identification et l'anticipation du marché de la Silver économie grâce à un exercice de prospective. Cette démarche a permis à La Poste de se positionner en amont sur ce marché émergent, démontrant ainsi comment la prospective peut ouvrir de nouvelles opportunités d'innovation.

En conclusion, la **PS et l'innovation** s'associent étroitement pour former un duo puissant, contribuant à créer un écosystème d'innovation dynamique et transformant au sein de La Poste. Ces trois éléments, « PS », « innovation » et « écosystème », sont étroitement liés. Les travaux sur les stratégies de ruptures (Christensen, 1997) et l'innovation disruptive (Kim et Mauborgne, 2015) trouvent un écho dans le contexte de La Poste, notamment grâce à l'évolution des nouveaux modèles d'affaires en réponse à la transformation numérique et à la dérégulation des marchés. Pour La Poste, la stratégie de rupture consiste à définir un modèle d'affaires novateur qui lui permettra de saisir de nouvelles opportunités sur les marchés. Les travaux de Teece (2007, 2010) soulignent l'impact positif des modèles d'affaires innovants dans la stimulation de l'innovation au sein d'une entreprise. Un lien étroit émerge entre innovation et prospective dans un contexte de transformation, particulièrement en ce qui concerne le changement du modèle économique.

Le modèle de Teece (2007, 2010) s'avère intéressant à inclure dans notre analyse car il met l'accent sur l'importance de savoir s'adapter face aux changements (Teece 2007) pour définir un modèle d'affaires efficace (Teece 2010). Les capacités dynamiques revêtent une importance stratégique pour le groupe La Poste. Celui-ci a développé de nouvelles compétences en mettant en place des processus agiles au niveau du capital humain pour s'adapter aux évolutions technologiques et de l'environnement. Une culture d'innovation a été instaurée. La démarche prospective joue un rôle essentiel pour les dirigeants du groupe, notamment ceux dans le domaine technologique. Elle ne se contente pas seulement d'exploiter les opportunités du marché extérieur, mais elle provoque également des changements internes au sein de l'entreprise. Les capacités dynamiques, selon D.J. Teece (2007), regroupent un ensemble de compétences et de capacités nécessaires pour assurer la compétitivité d'une entreprise. La prospective intervient comme point de départ pour détecter les opportunités, ce qui constitue un lien fondamental entre innovation et PS.

Notre analyse et nos résultats confirment que la PS agit comme un antécédent aux capacités dynamiques. En effet, la mise en place d'une démarche prospective permet à l'entreprise de développer, combiner, protéger et reconfigurer ses actifs tangibles et intangibles, ainsi que de capitaliser sur les connaissances pour maintenir sa compétitivité et stimuler l'innovation. D'après Teece (2007), les capacités dynamiques englobent un ensemble de compétences et d'aptitudes qu'un gestionnaire doit posséder pour garantir la compétitivité d'une entreprise. Ces capacités sont déclinées en trois aspects majeurs :

Premièrement, il s'agit de détecter et de donner du sens aux opportunités. La Poste a adopté une approche prospective pour identifier ces opportunités, marquant ainsi le point de départ de l'élaboration de sa stratégie de transformation.

Deuxièmement, il est crucial de saisir ces opportunités. La Poste a mis en œuvre une gestion stratégique de son capital humain à différents niveaux (individuel, collectif et organisationnel), tout en favorisant un changement adaptatif. Parallèlement, elle a créé un écosystème d'innovation qui a permis le développement de nouveaux produits en synergie avec son modèle économique multi-activités.

Troisièmement, pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit continuellement développer, combiner, protéger et reconfigurer ses actifs tangibles et intangibles. La Poste a réussi à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources et compétences internes et externes en transmettant et agrégeant les connaissances et en détectant et préservant les ressources rares et de valeur. Cette capacité à capitaliser sur les connaissances s'avère essentielle afin d'innover.

Le lien étroit entre innovation et prospective se révèle crucial pour le succès de La Poste dans un environnement en constante évolution. La PS permet à l'entreprise d'anticiper les opportunités et les changements, tandis que l'innovation lui permet de saisir ces opportunités et de transformer son modèle économique en conséquence. En agissant en tandem, l'innovation et la prospective renforcent les capacités dynamiques de l'entreprise et créent un écosystème d'innovation propice à son développement et à sa compétitivité.

Le **concept d'écosystème** quant à lui, joue un rôle crucial dans la démarche prospective en entreprise. En particulier, dans le contexte de l'innovation ouverte, l'écosystème d'affaires, introduit par Moore (1996), est étroitement lié au concept du modèle d'affaires. L'évolution de l'entreprise d'un modèle d'innovation fermé vers un modèle plus ouvert, exploitant les sources

d'innovation externes, favorise l'émergence d'un écosystème d'affaires. L'écosystème d'entreprise agit comme une infrastructure rassemblant divers acteurs et représente un champ d'analyse où émergent des opportunités, des risques et des contraintes. Face aux menaces de ruptures internes et externes, la création d'un écosystème transformant requiert l'agilité et l'innovation. Les capacités dynamiques des membres de l'écosystème, comme mises en évidence par Teece (2007, 2010), sont déterminantes pour la performance de l'entreprise.

La PS agit comme un catalyseur pour stimuler les capacités dynamiques de l'écosystème. En écoutant attentivement les tendances, les besoins émergents et les opportunités du marché, la prospective permet à l'entreprise de réagir rapidement et de développer des stratégies d'innovation agiles en collaboration avec les acteurs de son écosystème. Cette convergence de travaux consacrés à la prospective a mis en évidence le lien entre la PS et les capacités dynamiques (Haarhaus et Liening, 2019 ; Semke et Tiberius, 2020 ; Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz, 2021). En appréhendant la prospective comme un préalable (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Winter, 2003), elle permet ainsi à l'entreprise de développer un avantage compétitif futur (Rohrbeck, et al., 2015). Ainsi, en adoptant une approche prospective et en construisant un écosystème ouvert et collaboratif, l'entreprise peut saisir les opportunités de création de valeur, anticiper les risques et maintenir sa compétitivité dans un environnement en constante évolution. La PS se positionne ainsi comme un préalable essentiel pour nourrir les capacités dynamiques de l'écosystème et assurer sa réussite dans le paysage de l'innovation et de la transformation numérique.

**Le capital humain stratégique** occupe une place centrale dans l'agrégation dynamique de l'écosystème, en favorisant les échanges d'informations, les collaborations et la co-crédation avec les acteurs internes et externes. Une gestion stratégique du capital humain s'avère donc essentielle pour promouvoir un écosystème d'innovation performant. L'étroite interdépendance entre ces deux éléments se reflète dans l'impact significatif que la gestion et la mobilisation du capital humain ont sur la capacité de l'écosystème à stimuler l'innovation. Au sein de La Poste, une évolution vers des approches ouvertes, agiles, flexibles et transversales est en cours, facilitant la collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires. Cette transformation est principalement mise en œuvre au sein des directions techniques, de l'innovation et du numérique, répondant ainsi aux nouveaux besoins qui nécessitent des méthodes de travail agiles, similaires à celles des mini-startups.

Dans ce contexte, les approches d'innovation ouvertes, la théorie des parties prenantes et la vision élargie du capital humain apportent une meilleure compréhension du rôle central joué par le capital humain dans l'écosystème d'innovation. Ces concepts mettent en évidence l'importance des échanges, de la collaboration et de la co-création avec les acteurs internes et externes pour favoriser une innovation continue. En gérant stratégiquement le capital humain, l'entreprise exploite ainsi le potentiel créatif de ses individus et maintient sa compétitivité dans un environnement en perpétuelle évolution.

D'autant plus que notre étude exploratoire de 29 entretiens confirme la nécessité de transformer la vision du capital humain en l'étendant à l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, il est essentiel d'adopter une approche écosystémique, en pensant en termes de réseaux et de communautés. Cette transformation vers des approches ouvertes et adaptatives est nécessaire pour réussir la transformation des organisations.

La PS en matière de capital humain joue un rôle clé dans la transformation de la vision traditionnelle du capital humain. En adoptant une approche écosystémique, les organisations peuvent créer un écosystème transformant et innovant en collaboration avec les acteurs internes et externes. La notion d'écosystème est cruciale pour la réussite de cette démarche prospective, car elle permet de prendre en compte l'ensemble des ressources humaines et immatérielles contribuant au bon fonctionnement de l'organisation.

Aujourd'hui, la vision du capital humain évolue vers une conception plus large et dynamique, incluant les travailleurs indépendants, les freelancers et les partenaires externes. La gestion stratégique du capital humain doit donc s'ouvrir vers des approches plus agiles, flexibles et transversales pour favoriser la collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires. Cette transformation de la vision du capital humain est une exigence pour répondre aux défis d'un environnement en constante évolution.

.Dans nos deux études, nous avons constaté que le processus d'accumulation et d'agrégation des connaissances joue un rôle essentiel dans cette gestion stratégique du capital humain. En adoptant une approche prospective, les entreprises peuvent développer un écosystème d'innovation performant en agrégeant les connaissances et en favorisant les échanges d'informations et les collaborations pluridisciplinaires avec les parties prenantes internes et externes. Cette démarche permet de stimuler les capacités dynamiques de l'écosystème et d'assurer sa réussite dans un paysage en constante évolution. Nous avons démontré que le lien

entre prospective, connaissance et capacité dynamique est essentiel pour le développement d'un écosystème d'innovation performant.

Ainsi, en transformant la vision du capital humain et en adoptant une approche ouverte et collaborative, les organisations peuvent exploiter le potentiel créatif de l'ensemble de leurs parties prenantes, favorisant ainsi l'innovation continue. La gestion collective de la connaissance devient ainsi indispensable pour maintenir la pérennité et la prospérité des entreprises dans un contexte en constante mutation. C'est grâce à la prospective que le développement du capital humain de demain devient stratégique.

### ***3.3. Désalignement des ressources humaines : Défi de la vision interne et l'implication dans la transformation, impactant la PS en matière de capital humain***

Selon les résultats, la prospective RH doit être un levier essentiel pour identifier et agréger de manière stratégique les ressources humaines et immatérielles, favorisant ainsi la construction d'un écosystème d'innovation performant. Cependant, dans la pratique, cette réalité n'est pas toujours aussi évidente et peut présenter des défis.

Les résultats de nos deux études mettent en évidence plusieurs défis clés et difficultés auxquels les ressources humaines (RH) doivent faire face dans un monde en perpétuelle accélération des transformations. Une problématique majeure concernant les habitudes et les routines organisationnelles des ressources humaines ressort des entretiens. En outre, notre étude révèle que les entreprises font souvent l'erreur de ne pas accorder suffisamment de valeur à leur capital humain, privilégiant parfois la technologie. Tout d'abord, il apparaît que les RH accordent souvent une attention prépondérante aux aspects opérationnels, tels que la gestion du rôle social et du fonctionnement social, au détriment d'une vision prospective et stratégique à long terme. Cela limite leur capacité à anticiper les défis futurs et à s'adapter efficacement aux évolutions rapides de l'environnement de travail. La prospective RH devient ainsi cruciale pour les entreprises afin d'anticiper les besoins en recrutement découlant de ces transformations des modèles économiques et sociales.

Dans notre étude, nous avons apporté des éclairages sur le monde futur des ressources humaines (RH) et exploré comment les RH pourraient penser différemment face à un monde en perpétuelle accélération des transformations. Pour surmonter ces défis, les ressources humaines doivent revoir leur approche et privilégier une vision stratégique tournée vers l'avenir. Cela

implique d'intégrer la prospective dans leur processus décisionnel et de remettre en question les pratiques habituelles. Toutefois, dans la réalité, il est clair qu'aujourd'hui les ressources humaines ne suivent pas actuellement une approche prospective, ce qui restreint leur capacité à comprendre et à analyser l'écosystème. Cette absence de perspective future peut être problématique car elle limite la capacité des RH à anticiper les changements à venir et à se préparer en conséquence. Cependant, les résultats révèlent qu'il est urgent pour les RH d'adopter dès maintenant cette approche prospective, étant donné l'émergence de nouveaux modèles et la remise en question de la logique du salariat.

Nos résultats corroborent avec les idées de Glee et Scouarnec (2008) qui soulignent que les organisations d'aujourd'hui sont confrontées à des débats existentiels, car elles remettent en question les bases même de leur création. En effet, le modèle traditionnel du salariat est sérieusement remis en cause dans un contexte marqué par la nécessité de flexibilité, d'adaptabilité et de compétitivité accrues. Ces exigences favorisent la diversité au détriment de l'unicité qui caractérisait autrefois le modèle salarial classique. Ainsi, les principes fondamentaux du salariat, tels que la centralité du lieu, du temps et du statut, perdent de leur pertinence au profit de solutions plus souples, mais potentiellement moins protectrices socialement. Une évolution vers une société post-salariale se dessine progressivement, où l'initiative, la responsabilité et l'autonomie prévalent, tandis que la protection, la prise en charge et la dépendance associées aux grandes entreprises semblent diminuer.

Les experts soulignent également la nécessité d'une prospective RH afin que la fonction RH s'engage dans une approche écosystémique et transforme ainsi sa vision du capital humain, d'autant plus que la gestion d'un environnement de talents devient de plus en plus vaste, incluant des travailleurs indépendants, des freelancers et des partenaires externes.

Pour ce faire, cette approche doit dépasser la simple évolution des métiers et des compétences des salariés ainsi que la GPEC, et intégrer une compréhension plus globale et anticipatrice de l'écosystème interne et externe. La GPEC ne suffit plus dans un environnement incertain et en constante évolution. En adoptant une approche stratégique et prospective, la gestion des ressources humaines doit se projeter dans l'avenir pour développer le capital humain de demain en fonction de la stratégie future. Les défis subsistent également, notamment en ce qui concerne le manque de crédibilité et de légitimité de la prospective RH. Cela peut être surmonté en repensant les programmes éducatifs et en mettant l'accent sur le développement stratégique du capital humain de demain.

Dans le contexte de changements des modèles, par exemple, la prospective RH revêt une importance cruciale. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel en anticipant les besoins en recrutement découlant des transformations des modèles économiques. La nécessité d'une prospective RH émerge en réponse aux changements de paradigmes et au développement de nouveaux modèles économiques. La gestion des ressources humaines doit être une fonction de traduction prospective en matière de recrutement, en alignant les besoins futurs de l'organisation avec les profils recherchés. En adoptant une approche prospective, les RH peuvent anticiper les compétences et les talents nécessaires pour soutenir le développement de l'entreprise dans un environnement en perpétuelle évolution. Cela implique d'aller au-delà de la simple gestion opérationnelle des recrutements actuels, pour se concentrer sur les besoins futurs et les nouvelles compétences qui émergent dans un contexte en rapide mutation. En intégrant cette posture prospective dans la gestion des ressources humaines, les RH peuvent devenir de véritables partenaires stratégiques de l'organisation, en contribuant activement à façonner l'avenir du capital humain.

L'alignement est alors une condition fondamentale qui émerge de notre terrain pour que la prospective RH puisse contribuer efficacement à ses responsabilités en créant les conditions du changement futur. En effet, pour que la prospective RH soit pertinente, il est essentiel qu'elle soit alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. L'harmonisation des objectifs RH avec les orientations stratégiques permettra de cibler les besoins futurs de l'organisation de manière cohérente et en accord avec les enjeux à long terme. Cet alignement stratégique est d'autant plus essentiel dans un contexte de changements rapides, où les organisations doivent s'adapter en permanence pour rester compétitives. La prospective RH, en s'inscrivant dans cette vision à long terme et en étant en symbiose avec la stratégie globale, peut jouer un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise. Pour penser différemment, les RH doivent se positionner en tant qu'acteur clé de la stratégie globale de l'entreprise et être proactifs dans l'identification des métiers et compétences émergents.

Dans ce cadre, repenser les systèmes éducatifs en tenant compte des différences générationnelles devient essentiel pour identifier les nouvelles compétences nécessaires et préparer les individus à s'adapter aux évolutions des métiers. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance cruciale de prendre en considération les différences générationnelles lors de la refonte des programmes éducatifs. Ces derniers doivent être adaptés aux attentes, aux compétences technologiques et surtout aux valeurs de la nouvelle génération. Au-delà des

compétences techniques, il est tout aussi important de considérer les valeurs et les aspirations spécifiques de la nouvelle génération. Les jeunes travailleurs attachent souvent une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la responsabilité sociale des entreprises et à l'impact environnemental. Repenser les programmes éducatifs en intégrant ces valeurs permettra d'attirer et de fidéliser les talents de la nouvelle génération.

Ensuite, face à l'accélération de la robotisation et de l'algorithmisation, les emplois traditionnels sont amenés à évoluer, voire à disparaître, tandis que de nouveaux métiers émergent, nécessitant des compétences spécifiques liées aux technologies avancées. Les programmes éducatifs doivent prendre en compte ces changements et intégrer une réflexion approfondie sur les compétences du futur. Cela implique de développer des formations adaptées aux besoins du marché du travail, en mettant l'accent sur les compétences techniques, mais aussi sur les compétences transversales telles que la créativité, la résolution de problèmes, la collaboration et la pensée critique. Il est également crucial d'encourager la formation continue tout au long de la vie professionnelle. Les individus doivent être préparés à s'adapter en permanence aux évolutions technologiques et aux nouveaux défis du monde du travail. En repensant l'éducation, nous pourrions mieux anticiper les besoins futurs en compétences et ainsi préparer les individus à relever les défis du marché du travail en mutation. Cela permettra de créer un lien plus étroit entre l'éducation et l'emploi, en facilitant la transition des individus vers de nouveaux secteurs d'activité et en favorisant leur employabilité à long terme. L'employabilité est un terme crucial selon les résultats, car il prend de plus en plus d'importance dans la relation de travail. Glee et Scouarnec (2008) soutiennent que la logique des compétences évolue du côté de l'organisation, tandis que du côté de l'individu, l'employabilité devient un élément central. Gazier (1995) considère l'employabilité comme un terme qui synthétise les problèmes contemporains liés au travail.

De plus, l'intelligence artificielle (IA) et la robotisation représentent des défis majeurs pour les RH, car elles redistribuent les activités au sein de l'industrie. Il est primordial de se poser la question des compétences dont l'organisation aura besoin demain, tout en évitant l'instrumentalisation de l'homme par la technologie. Pour relever ces défis, les RH doivent adopter une approche proactive, orientée vers l'avenir, en intégrant la prospective dans leur prise de décision. Les entreprises doivent s'intéresser davantage à l'humain, en favorisant une collaboration harmonieuse entre l'homme et la machine, et en mettant en place des processus RH orientés vers une vision stratégique et intégrée. La transformation de la vision du capital

humain nécessite une prise de conscience des enjeux et une adaptation proactive de la part des RH. Les deux études mettent en évidence deux besoins importants pour les ressources humaines : la détection des compétences en externe et l'accompagnement des transformations au sein de l'organisation.

La réussite de la prospective RH dépend d'une approche stratégique et implique de réunir les bonnes parties prenantes pour évaluer la situation actuelle et anticiper les besoins futurs en compétences.

La détection en externe des compétences est soulignée comme un enjeu stratégique clé pour les ressources humaines. Les RH doivent être capables de repérer et d'identifier les compétences dont elles ont besoin sur le marché du travail, plutôt que de les développer uniquement en interne. Cela implique d'ouvrir le marché du travail plus largement afin de recruter de nouveaux talents, notamment dans des domaines émergents comme la RH orientée data. Les RH selon les résultats, doivent créer un pont entre les compétences, en réfléchissant à celles à développer en interne et celles pouvant être empruntées sur le marché.

Dans ce sens, la prospective, avec sa dimension d'ouverture, joue un rôle essentiel dans cette détection en permettant aux entreprises d'anticiper les compétences futures requises et de les trouver sur le marché. La réussite de la prospective RH dépend d'une approche stratégique et implique de réunir les bonnes parties prenantes pour évaluer la situation actuelle et anticiper les besoins futurs en compétences. D'autre part, l'accompagnement des transformations est un défi important pour les ressources humaines. Elles sont appelées à jouer un rôle stratégique en tant que partenaire de l'entreprise pour accompagner activement les changements au sein de l'organisation. Cela nécessite d'être proactif dans la gestion des transformations et de développer une compréhension approfondie des données et des nouvelles technologies pour relever ce défi. Les ressources humaines prennent de plus en plus conscience de leur rôle en tant que partenaire stratégique, allant au-delà de leur simple participation aux comités de pilotage ou de direction. Elles sont appelées à soutenir le développement global de l'entreprise en contribuant activement à l'accompagnement des transformations.

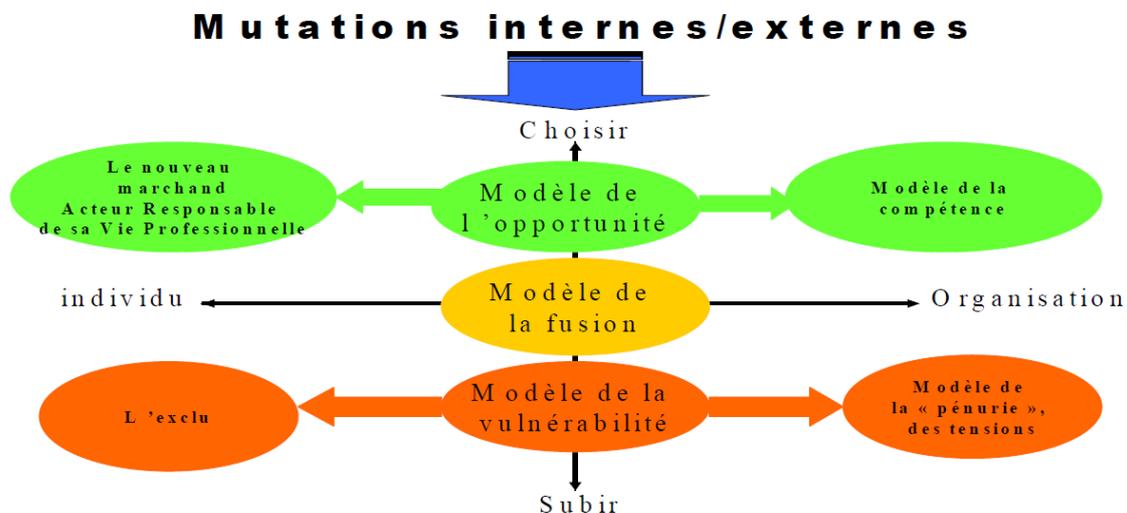
Ainsi, pour penser autrement, les ressources humaines doivent se détourner des routines et des habitudes organisationnelles qui les limitent dans leur anticipation des changements à venir. Il est essentiel que les RH comprennent intimement la chaîne de valeur de l'entreprise et réintègrent les questions liées à l'organisation, qu'elles ont délaissées depuis les années 90. En

adoptant une approche prospective et stratégique, elles seront mieux préparées à faire face aux évolutions rapides du monde du travail et pourront jouer un rôle central dans la réussite et l'adaptation de l'entreprise à un environnement en constante évolution.

Dans ce sens, les travaux de Glee et Scouarnec (2008) mettent en avant l'importance pour les ressources humaines de sortir des schémas conventionnels et des habitudes organisationnelles qui entravent leur capacité à anticiper les changements à venir. En comprenant la recette de cette évolution des ressources humaines du « subir au choisir », les travaux de ces auteurs apportent un éclairage essentiel pour permettre aux RH de passer d'une approche de subir les changements à une approche de choisir et d'influencer positivement l'évolution de l'entreprise dans un monde en constante mutation.

Leur modèle théorique est basé sur deux axes : celui de la logique du Choisir versus celle du Subir, et celui de la distinction entre l'individu et l'organisation.

Figure 58: Modèle théorique croisé des relations individu/organisation



Source : Glee & Scouarnec, 2008

Selon ce modèle, il existe trois modèles de gestion des ressources humaines pour les organisations de demain :

Le modèle de la vulnérabilité : Ce modèle concerne des individus ou des organisations qui, en raison d'un manque de réflexion sur l'avenir, se retrouvent en situation de difficultés. Au niveau de l'organisation, cela se traduit par le modèle de la « pénurie » ou des tensions, où l'absence

d'anticipation entraîne des pénuries plus ou moins importantes de main-d'œuvre. Au niveau de l'individu, cela correspond au type identitaire d'exclu ou de bloqué, comme les ouvriers de Moulinex ou de Daewoo qui éprouvent des difficultés à se réorienter sur le marché de l'emploi externe.

Le modèle de la fusion : Ce modèle correspond au modèle de référence traditionnel où les individus pouvaient faire carrière dans de grandes entreprises sans se soucier des problèmes de main-d'œuvre et de compétences. Cependant, ce modèle est de plus en plus remis en question.

Le modèle de l'opportunité : Ce modèle concerne les individus qui adoptent une logique de nouveaux marchands, se considérant comme acteurs de leur vie professionnelle et acceptant l'idée d'employabilité. Pour les organisations, il s'agit du modèle de la compétence, qui repose sur une optimisation des ressources internes et externes afin de répondre aux défis du marché et rester compétitives. Ce modèle revêt une importance particulière pour notre étude car il propose une perspective novatrice sur la gestion des ressources humaines, en permettant de s'affranchir du modèle traditionnel de la vulnérabilité au profit de celui de l'opportunité.

Les travaux de Scouarnec et Glee démontrent que la logique du "subir" n'est pas inéluctable ; au contraire, les individus ont la capacité de rebondir et de choisir leur trajectoire professionnelle, même après des échecs ou des imprévus. Ces auteurs remettent en question les représentations conventionnelles du monde du travail, où la séquence linéaire de formation puis de travail prédomine. Ils préconisent plutôt une approche circulaire qui intègre des séquences alternées et/ou combinées de travail et de formation, afin de mieux s'adapter aux exigences de la logique du "choisir".

L'étude démontre que travailler sur les représentations permet de revaloriser les individus en les plaçant au cœur de leur vie professionnelle, leur donnant ainsi un rôle actif et responsable. Cette démarche permet de passer d'une logique d'exclusion à une logique d'opportunité. Les résultats de la recherche montrent que cette transformation est réalisable grâce à des formations conçues selon une approche constructiviste, qui tient compte du développement de l'adulte. Les travaux des deux auteurs soulignent également l'importance pour les responsables des ressources humaines de faire évoluer leurs modèles de gestion afin d'accompagner et de guider les individus dans leurs choix et décisions, surtout face aux nouveaux parcours professionnels marqués par des ruptures et des discontinuités. Cette évolution est cruciale pour relever les défis actuels de la GRH et favoriser la dynamisation des carrières et de l'employabilité.

Ainsi, en intégrant ce modèle novateur à notre étude, nous pouvons mieux comprendre comment les individus et les organisations peuvent s'adapter aux défis du monde du travail contemporain et saisir les opportunités qui se présentent. Ces résultats empiriques viennent ainsi appuyer et enrichir les travaux de Scouarnec et Glee (2008) sur la transformation des ressources humaines du « subir au choisir ». Une approche proactive et une acquisition de nouvelles compétences adaptées à l'environnement de travail en constante évolution seront alors nécessaires afin de faire face aux défis à venir. Les entreprises pourraient également envisager d'explorer des modèles de gestion plus agiles et flexibles, favorisant ainsi l'innovation et l'adaptation aux changements futurs.

Toutefois, la réussite de la démarche prospective pour les ressources humaines dépend de leur positionnement au sein de l'équipe dirigeante, ce qui leur permettra de gagner en légitimité et en crédibilité. Selon les résultats, la fonction RH doit se focaliser sur la collaboration, l'échange, la communication et la co-construction avec la direction générale et les managers. C'est ainsi qu'elle pourra accompagner efficacement la transformation de l'entreprise vers davantage d'agilité collective. En effet, l'agilité et la flexibilité sont des notions importantes qui ont émergé de notre étude et que nous explorerons dans la partie suivante.

### ***3.4. PS du Capital Humain : Libérer l'agilité et la flexibilité par le dialogue entre fonctions et la dissolution des silos organisationnels***

Nos deux études empiriques mettent en évidence l'importance cruciale de l'agilité et de la flexibilité au sein de l'entreprise aujourd'hui. Au sein du groupe La Poste, ces deux concepts jouent un rôle crucial dans la gestion stratégique du capital humain, et ils émergent clairement comme des compétences essentielles pour relever les défis de l'innovation et de la transformation. Selon Jérôme Dupuis et Pierre Marin (2021), la notion d'agilité est étroitement liée à la flexibilité, à l'adaptabilité et à la réactivité des organisations. Cela signifie que les organisations doivent être capables d'ajuster rapidement leurs services en fonction des besoins des usagers et des situations auxquelles elles font face.

En relation avec les résultats de notre étude, il est indéniable que l'agilité et la flexibilité jouent un rôle crucial dans la gestion stratégique du capital humain au sein du groupe La Poste, qui est confronté à une transformation continue. En particulier, les directions techniques et d'innovation, étant en première ligne de cette transformation, ont adopté des approches plus ouvertes et collaboratives, travaillant en mode projet pour promouvoir l'agilité et la

transversalité. Cette approche permet aux équipes de répondre rapidement aux nouvelles demandes et de s'adapter aux évolutions du marché de manière efficace et réactive. Nos conclusions rejoignent les observations de Sinapin (2020) sur le fait que l'agilité organisationnelle est une réponse incontournable face à l'évolution économique induite par le changement de comportements humains, catalysé par la révolution numérique et digitale. Cette dynamique a un impact profond sur les entreprises, touchant leur modèle économique, leur gestion et leur approche de l'innovation. Dans le contexte de La Poste, l'agilité et la flexibilité se révèlent être des atouts essentiels pour relever ces défis.

Nos résultats et schématisations du codage sélectif illustrent clairement le rôle de la PS comme fondement de l'écosystème d'innovation. La PS a permis le développement d'un nouveau modèle économique pour le groupe, ouvrant ainsi la voie à l'identification de nouvelles opportunités de marché et à la création de nouvelles sources de valeur pour toutes les parties prenantes, en particulier les clients. Par ailleurs, l'agilité est mise en avant dans le processus d'innovation par le biais de partenariats avec des start-up. La collaboration avec des start-up permet au groupe La Poste de bénéficier de leur créativité, de leur agilité et de leur connaissance fine d'un marché spécifique. Cela témoigne de la volonté du groupe de s'ouvrir à de nouvelles perspectives et de tirer parti des ressources externes pour stimuler l'innovation. En intégrant les travaux de Teece (2007, 2010), nous renforçons l'idée que les modèles d'affaires peuvent être utilisés comme des leviers favorisant l'innovation et la créativité. L'agilité et la flexibilité sont ainsi des caractéristiques essentielles à intégrer au niveau des modèles d'affaires, permettant aux entreprises de stimuler leur capacité à innover et à s'adapter aux changements continus du marché.

Les travaux de Teece et Pisano (2004) font écho à l'importance de la théorie des capacités dynamiques dans cette perspective. En effet, pour relever les défis d'un monde en constante évolution, les entreprises doivent se doter de capacités distinctives qui leur permettent de s'adapter, d'innover et de saisir les opportunités émergentes. L'agilité organisationnelle, telle qu'elle est mise en évidence dans notre étude au sein du groupe La Poste, s'aligne parfaitement avec ces concepts. Elle permet à l'entreprise de se positionner stratégiquement pour faire face aux défis du marché et maintenir sa compétitivité sur le long terme.

Cependant, il est important de souligner que l'agilité n'est pas sans défis. Les résultats de l'étude mettent en évidence des différences organisationnelles entre une grande entreprise comme La Poste et une start-up, ce qui rend parfois difficile le passage à l'échelle des

collaborations. L'agilité peut être entravée par des processus internes plus rigides et par une certaine inertie organisationnelle, notamment le fonctionnement en silos.

Cela est également confirmé par l'étude exploratoire dans ses deux phases, qui montrent que le fonctionnement en silos est une condition qui conduit à l'inversion de la relation entre l'innovation et le développement stratégique du capital humain. L'étude approfondie des résultats nous amène à tirer des conclusions cruciales quant à la manière dont les entreprises doivent évoluer pour relever les défis d'un monde en perpétuelle mutation. La problématique du fonctionnement en silos s'avère être un élément déterminant dans cette perspective. Les observations et déclarations des différents acteurs interrogés mettent en évidence les multiples conséquences négatives de ce mode de fonctionnement cloisonné.

Le premier constat est que le fonctionnement en silos limite considérablement le développement stratégique du capital humain. En effet, les départements fonctionnent de manière isolée, empêchant ainsi le partage efficace des connaissances et compétences entre les collaborateurs. Cette situation limite la capacité d'innovation de l'entreprise, rendant difficile l'adaptation aux changements rapides et aux opportunités du marché.

Par ailleurs, le fonctionnement en silos impacte également la mise en place d'une démarche de prospective efficace en matière de capital humain. Les experts soulignent que le désalignement entre la prospective RH et la PS est largement influencé par cette organisation cloisonnée. Il en résulte une difficulté à anticiper les besoins futurs en capital humain, et par conséquent, à mettre en place des stratégies adaptées pour assurer le succès de l'entreprise à long terme. Une approche holistique du développement du capital humain est donc indispensable pour répondre aux défis actuels. Cela implique de casser les silos et de favoriser une communication fluide et une collaboration active entre les différentes fonctions de l'entreprise. L'innovation et l'agilité doivent également être encouragées afin de maximiser le potentiel de création de valeur et maintenir la compétitivité dans un environnement en constante évolution. En ce sens, le rôle du dirigeant est fondamental dans cette transformation. Un leadership orienté vers le partage, la co-construction et la valorisation de l'autonomie des collaborateurs est essentiel pour créer un écosystème transformant et innovant. Le dirigeant doit agir en tant que facilitateur, encourageant les énergies et favorisant l'émergence d'équipes agiles et responsables.

Dans cette perspective, la vision holistique de l'organisation est primordiale. Les entreprises doivent se transformer en adoptant une approche systémique, où les principes de

fonctionnement priment sur les règles strictes. Cela permettra de redonner de l'agilité et de l'autonomie aux collaborateurs, créant ainsi un environnement propice à l'innovation et à la créativité. Enfin, la PS du futur joue un rôle clé dans cette transformation. Dans un monde VUCA, les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer le changement, mais doivent embrasser la transformation en anticipant les évolutions futures. La PS permet d'anticiper les tendances et les changements à venir, offrant ainsi une vision proactive pour s'adapter aux défis du futur.

Toutefois, les résultats mettent en évidence que la PS adoptée dans cette démarche de transformation est de nature trans-fonctionnelle, englobant une vision globale des enjeux futurs au-delà des limites d'une seule fonction ou discipline. Cette approche dépasse la simple direction de la stratégie ou de la gestion des ressources humaines (RH), et s'applique à toutes les fonctions et dimensions de l'organisation. Il est donc indispensable de prendre en compte cette approche globale et trans-fonctionnelle de la prospective pour avoir une vision complète des transformations organisationnelles futures, notamment en ce qui concerne le capital humain. La transformation du capital humain est devenue une préoccupation majeure dans toutes les organisations, car elle impacte tous les aspects de l'entreprise.

Cependant, l'évolution des structures organisationnelles, passant d'une centralisation à des domaines fonctionnels spécialisés tels que les affaires, la finance, l'informatique et les ressources humaines, a conduit à une fragmentation des thématiques, rendant difficile l'approche des enjeux plus larges. Pour surmonter cette fragmentation, il est crucial d'intégrer les responsables des ressources humaines dans les discussions prospectives et stratégiques. La réorganisation des structures organisationnelles joue un rôle clé dans cette démarche.

Il est nécessaire de repenser l'organisation en tenant compte des enjeux liés à la transformation du capital humain. Cela implique une coordination entre différentes fonctions telles que la stratégie, la technologie, etc., afin de couvrir tous les aspects de l'entreprise. Les experts en prospective confirment également cette idée en soulignant la nécessité de repenser l'organisation et de favoriser la collaboration entre les différentes fonctions. Les discussions prospectives et stratégiques doivent également inclure les questions relatives au capital humain, car il est impossible de parler de l'avenir de l'entreprise sans considérer cet aspect.

Selon les résultats, la transformation du capital humain nécessite une approche globale et une coordination entre les différentes fonctions de l'organisation. La réorganisation des structures

organisationnelles est essentielle pour intégrer efficacement les enjeux liés à la PS en matière de capital humain. Travailler en collaboration avec les managers et les opérationnels, mais également entre les différents services RH, favorise une approche plus intégrée et permet de relever les défis actuels. Pour que la fonction RH joue un rôle stratégique dans la transformation de l'entreprise, elle doit être reconnue comme un acteur contribuant à la performance globale de l'entreprise, incluant la performance économique, humaine et sociale. Le développement du capital humain stratégique de demain est un enjeu majeur, et la prospective RH est nécessaire pour identifier les compétences et les connaissances stratégiques futures de l'organisation. Nous pouvons alors confirmer que l'amélioration du dialogue partenarial dans l'organisation revient à améliorer la démarche prospective en matière de capital humain. En favorisant une approche transversale et en intégrant les différentes parties prenantes dans les démarches prospectives, l'entreprise pourra mieux anticiper les défis futurs en matière de capital humain et adapter sa stratégie en conséquence, tout en valorisant le rôle stratégique de la fonction RH dans cette transformation.

### ***3.5. Prospective du Capital Humain : vers un modèle socialement et économiquement pérenne et durable***

Nous avons démontré, dans les parties ci-dessus, l'importance de considérer la prospective sous l'angle d'une approche socio-économique, en envisageant l'entreprise comme un processus complexe étroitement corrélé avec son environnement. Ces deux concepts sont appréhendés dans un sens large, et nous avons également mis en évidence la nécessité de repenser le capital humain en suivant cette approche socio-économique. Il est essentiel d'établir une convergence entre les aspects sociaux et économiques pour mieux appréhender la notion du capital humain. En comprenant comment ces dimensions s'influencent mutuellement, nous serons en mesure de développer une vision plus globale et complète de l'entreprise et de ses interactions avec la société.

Les résultats de nos études nous mènent alors à affirmer et confirmer, par l'émergence de nos données, que le croisement entre la « PS » et le « capital humain » doit être appréhendé à travers une approche socio-économique intégrée. En considérant l'entreprise comme un processus complexe en interaction perpétuelle avec son environnement, il devient indispensable de repenser la manière dont nous envisageons l'avenir de l'entreprise et le rôle stratégique central du capital humain dans cette perspective.

La PS, en tant qu'outil de réflexion sur le futur à long terme, oblige les entreprises à prendre en considération à la fois les enjeux sociaux et économiques qui affectent directement le capital humain au sein de l'organisation. En comprenant la dynamique entre ces deux aspects, les entreprises peuvent anticiper les changements et les défis à venir. Dans cette approche, le capital humain n'est pas simplement considéré comme une ressource, mais comme un acteur clé dans le développement stratégique de l'entreprise. Les dimensions d'unicité, de rareté et de spécificité des compétences, ainsi que les connaissances, sont des éléments fondamentaux qui influencent la performance globale de l'organisation et qui doivent être assurés par **une approche proactive et prospective**. En intégrant les dimensions sociales et humaines dans la gestion du capital humain, l'entreprise peut détecter et valoriser les compétences clés, favoriser la collaboration et l'innovation, promouvoir le bien-être des employés, et construire un avantage concurrentiel durable. Il est désormais reconnu que la performance économique d'une entreprise ne peut être évaluée uniquement à travers des mesures financières, mais doit également inclure des aspects extra-financiers tels que la responsabilité sociale et l'engagement envers le développement durable.

Les travaux de Gherra (2010) sont pertinents dans le cadre de notre étude sur l'intégration des enjeux sociétaux et du développement durable dans la gestion stratégique du capital humain. L'auteur propose une approche qui vise à intégrer les principes du développement durable, tels que l'efficacité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale, au sein de la stratégie d'entreprise. Pour cela, deux champs théoriques complémentaires peuvent être mobilisés conjointement: la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. La théorie des ressources et compétences permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise dans la prise en compte des principes de développement durable. Elle met en exergue les ressources et compétences dont dispose l'entreprise pour répondre à ces enjeux, ainsi que les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires.

D'un autre côté, l'approche des parties prenantes permet de comprendre les opportunités et les menaces liées au développement durable. En prenant en considération les attentes et les besoins des parties prenantes de l'entreprise, comme les clients, les employés, les fournisseurs, les communautés locales et les organismes de régulation, l'entreprise peut saisir les opportunités de développement durable et éviter les risques potentiels.

**Tableau 34: Quatre types de stratégies environnementales**

| Type de stratégie environnementale  | Réactive   | Défensive   | Accommodante   | Proactive   |
|---|--|---|--|---|
| Réponse aux attentes des parties prenantes  | Très partielle                                     | Partielle   | Large  | Complète  |
| Anticipation des attentes des parties prenantes   | Non  | Non   | Partielle  | Oui   |
| Statut de la responsabilité   | Déni   | Admission mais la combat                                  | Acceptation  | Anticipation  |
| Place des variables sociétales  | Externes : menaces ou contraintes                  | Internes : réduction des coûts                            | Internes : réduction des coûts différenciation         | Opportunités de développement par l'innovation                                |
| Type d'actions mises en œuvre :<br>– proactivité environnementale<br>– technologie<br>– fréquence | Bout de chaîne<br>Faible<br>Additive<br>Ponctuelle | Milieu de chaîne<br>Assez faible<br>Additive<br>Fréquente | Début de chaîne<br>Forte<br>Intégrée<br>Très fréquente | Intégré tout au long des <i>process</i><br>Très forte<br>Intégrée<br>Continue |
| Performance environnementale  | Fait moins que ce qui est requis                   | Fait le minimum requis                                    | Fait tout ce qui est requis                            | Fait plus que ce qui est requis   |
| Comportement environnemental  | Réactif  | Préventif   | Éco-conception   | Durable   |
| Modèle stratégique  | Adaptation   | Positionnement  | Ressources et compétences                              | Intention stratégique   |
| Types de ressources   | Ressources   | Ressources et Compétences                                 | Ressources, compétences et capacités dynamiques        | Ressources, compétences et capacités dynamiques                               |
| Mode de développement   | Exploitation                                       | Exploitation  | Recombinaison  | Exploration   |
| Horizon stratégique   | Court terme  | Moyen terme   | Long terme   | Long terme, voire très long terme   |

Source : Gherra, 2010

En combinant ces deux approches théoriques, l'auteur a élaboré un cadre intégrateur du management stratégique dans un contexte de développement durable. Ce cadre permet de définir quatre types de stratégies environnementales, qui reposent sur les principes de l'approche des parties prenantes et de la théorie des ressources et compétences : réactive, défensive, accommodante et proactive. Parmi ces stratégies, la dernière, la stratégie proactive, revêt une importance particulière pour notre étude.

En effet, la stratégie proactive se distingue par un comportement axé fortement sur le développement durable et par la recherche de nouvelles ressources et compétences dynamiques. Elle intègre pleinement les attentes des parties prenantes et va même au-delà en anticipant leurs besoins futurs. Cette approche proactive est particulièrement pertinente dans le contexte de notre étude, car elle corrobore avec notre postulat et les résultats de nos études. En adoptant une démarche prospective, la stratégie proactive s'inscrit pleinement dans une vision à long terme

et permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché, les attentes de ses parties prenantes et les défis à venir en vue de construire un modèle socialement et économiquement pérenne. Elle promeut l'innovation et la recherche de solutions durables afin de répondre aux besoins de la société et de l'environnement.

Ainsi, le tableau proposé par l'auteur, mettant en évidence la stratégie proactive, revêt une importance particulière pour notre étude. Il confirme l'importance de la prospective dans la gestion stratégique du capital humain et dans la recherche d'un équilibre durable entre les dimensions sociale, économique et environnementale. En favorisant une convergence entre les dimensions sociales et économiques, les entreprises peuvent détecter les facteurs qui impactent le capital humain, que ce soit au niveau individuel, collectif ou organisationnel. Cela leur permet d'anticiper et de répondre aux besoins en matière de capital humain, de développer des stratégies de gestion des compétences, de la formation et de la gestion des talents, et d'adopter des pratiques RH plus adaptées aux défis du futur.

L'adoption de cette approche intégrée est essentielle pour relever les défis d'un monde en constante évolution et construire des organisations résilientes, agiles et prospères. Les catégories émergentes issues de nos deux études empiriques témoignent de la pertinence de cette approche pour envisager l'avenir du capital humain.

Ces catégories démontrent comment les entreprises doivent intégrer les dimensions sociales et humaines dans leurs modalités de gestion, en alignement avec les perspectives socio-économiques qui considèrent que la performance d'une entreprise va au-delà de ses résultats financiers. Elle englobe également son capital humain, sa capacité d'innovation et d'adaptation, ainsi que ses interactions avec son écosystème. La gestion stratégique du capital humain repose sur le développement des ressources rares, spécifiques et de valeur, permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. Cette approche se caractérise par une vision à long terme, basée sur la PS, visant à anticiper les besoins futurs en matière de capital humain. En adoptant cette démarche, l'entreprise peut mieux appréhender les évolutions du marché, les besoins clientèles et les tendances sociétales, afin de façonner une stratégie en adéquation avec ces éléments.

Le croisement entre le « capital humain » et la « PS » revêt une importance cruciale pour les entreprises à l'avenir. Cependant, pour véritablement transformer les pratiques et atteindre des résultats positifs à long terme, il est essentiel de surmonter les défis opérationnels associés à

cette démarche. Notre étude met en évidence les difficultés liées à la complexité, à l'hétérogénéité et au manque de consensus dans l'application pratique de ces concepts, aussi bien dans le monde des entreprises que dans le domaine de la science de gestion.

Ces défis sont d'autant plus significatifs que l'évolution vers une gestion prospective et intégrée du capital humain implique une remise en question profonde du système capitaliste traditionnel. Nombreuses sont les citations collectées qui soulignent la nécessité de dépasser la notion de capital traditionnel, de changer de monde et de civilisation, et de remettre en cause les concepts et pratiques établis. La présence de l'actionnaire, autrefois considérée comme essentielle, est remise en cause au profit d'une vision plus holistique qui intègre les parties intéressées dans la prise de décisions. De même, les pratiques comptables traditionnelles sont remises en question au vu de l'émergence de métriques disparates liées au développement durable. L'innovation devient alors une remise en question constante des pratiques, tant sur le plan social, sociétal, qu'environnemental. Cette remise en question s'étend aux rhétoriques capitalistes traditionnelles, poussant les entreprises vers une logique de partage et de collaboration avec leur environnement.

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence que l'industrie 4.0 apporte son lot de changements, ce qui représente à la fois des opportunités et des défis pour les entreprises et les ressources humaines qui doivent être prêtes à s'adapter. Certains perçoivent l'impact des avancées technologiques comme une transformation nécessitant l'adaptation des compétences et des structures, alors que d'autres voient des possibilités d'amélioration et d'efficacité. Toutefois, au-delà de ces enjeux, il est crucial de placer l'humain au cœur de ces évolutions et de concilier la performance économique avec le bien-être social dans un monde complexe. En adoptant une approche humaniste, les entreprises pourront aborder l'industrie 4.0 avec une vision équilibrée, mettant en valeur la complémentarité entre les avancées technologiques et les compétences humaines. C'est ainsi que nous pourrions bâtir un modèle futur prospère et durable, où les avancées technologiques et l'aspect humain s'harmonisent pour créer de la valeur pour l'entreprise, les salariés et la société dans son ensemble.



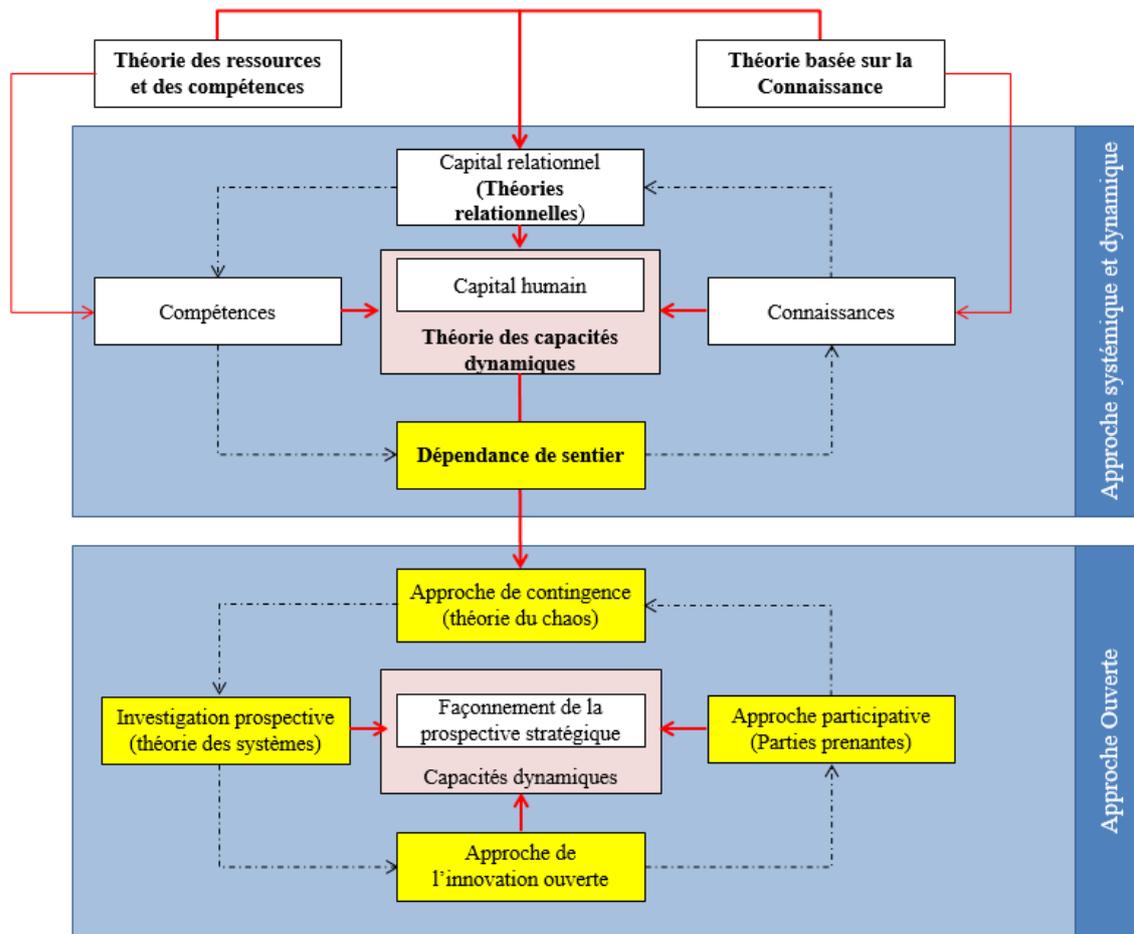
## CONCLUSION

Notre étude doctorale s'est immergée dans l'intersection captivante des concepts de PS et de capital humain. Notre ambition était de révéler les synergies latentes entre ces deux disciplines jusqu'alors négligées et inexplorées. Cette exploration nous a permis de discerner comment ces deux domaines pourraient se nourrir mutuellement. Cette dynamique de complémentarité revêt une importance cruciale, surtout pour les entreprises évoluant dans un environnement tumultueux de l'incertitude et de la transformation qualifié de VUCA. En mettant en lumière ces connexions vitales, notre travail aspire à offrir des perspectives nouvelles et pratiques, susceptibles d'aider les entreprises à mieux naviguer dans ce paysage en perpétuelle évolution.

En adoptant une approche abductive, nous avons élaboré un modèle théorique multi-niveaux et multi-concepts visant à stratégiquement façonner l'approche PS en matière de capital humain. Notre revue de littérature démontre qu'il existe plusieurs niveaux d'analyses variées pour interpréter le rapprochement entre ces deux concepts. Leur complexité, combinée au manque de structuration et de consensus ainsi qu'à l'absence d'opérationnalité claire de chaque concept individuel, rendent leur interaction encore plus délicate. Cependant, grâce à notre approche ancrée dans les faits, nous avons pu explorer leur convergence et élaborer des théories explicatives concernant la manière dont la PS du capital humain se forme au sein des entreprises françaises.

Le socle de notre travail conceptuel a été posé dès l'introduction, où nous avons présenté notre démarche de recherche parallèle et la dynamique interconnexion entre le chapitre 2 et les chapitres 4 et 5, aboutissant à la construction de notre modèle théorique. Ce modèle (voir figure 59), se développant à l'intersection des domaines de la PS et du capital humain, privilégie une approche axée sur les processus. S'appuyant sur les avancées de la recherche qui conçoivent la prospective comme un processus collaboratif d'exploration de nouvelles frontières et de connaissances futures (Coates, 2010 ; Iden, Methlie et Christensen, 2017), notre modèle de conceptualisation se déploie dans une double perspective. D'une part, il s'inspire d'une approche systémique et dynamique interne, scrutant les dynamiques émergentes au sein des organisations. D'autre part, il s'ouvre résolument sur l'écosystème et l'environnement externe, où l'interaction entre l'environnement interne et externe façonne l'écosystème de la prospective.

Figure 59: Modèle théorique explicatif de la PS en matière de capital humain



La première partie de cette thèse, ayant trait à la fusion entre la prospective et le capital humain, se réfère à trois théories fondamentales : la Resource-Based View (RBV), la Knowledge-Based View (KBV) et les Dynamic Capabilities (CBV). Ces théories essentielles soulignent l'importance cruciale du capital humain privilégiant les concepts fondamentaux de compétences et de connaissances. Cependant, afin que la prospective puisse réellement devenir une interaction dynamique entre les acteurs, il est nécessaire de revitaliser ces théories en encourageant la coopération et la coordination interindividuelles par le biais du capital social (Bourdieu, 1986). L'émergence de la prospective découle de la nécessité de répondre aux impératifs du changement et de l'adaptation au sein des entreprises.

À une époque de mutation constante, les entreprises en quête d'évolution doivent être capables d'anticiper les changements, de réagir rapidement sur le marché et de dépasser les attentes des clients. C'est là que les pratiques de prospective stratégique entrent en jeu, évaluant le capital humain spécifique à chaque organisation. Ce capital, fondé sur les connaissances et

compétences propres à l'entreprise (Becker, 1964), représente une ressource difficilement reproductible par d'autres, conférant une valeur inestimable. L'intrication de la prospective avec une méthode d'identification des compétences distinctives, enracinée dans les théories des ressources et des compétences, est au cœur de notre démarche. De manière similaire, la Knowledge-Based View (KBV), lorsqu'elle est appliquée au contexte prospectif, met en évidence l'importance cruciale des ressources en connaissances pour des pratiques prospectives efficaces. L'identification et l'exploitation des connaissances à la fois explicites et tacites se s'avèrent indispensables pour anticiper et se préparer tant aux tendances qu'aux défis futurs. En effet, au sein du contexte de l'élaboration de la PS, la Knowledge-Based View (KBV) considère que les ressources en connaissances d'une organisation jouent un rôle crucial dans la formulation et la mise en œuvre de pratiques prospectives efficaces (Bootz et al., 2019 ; Coulet, 2019).

La convergence des trois dimensions - ressources et compétences, connaissances et relations - avec la théorie des capacités dynamiques permet aux organisations de forger une approche stratégique et innovante, flexible et adaptée aux opportunités et aux défis futurs. L'intégration des compétences stratégiques propres à chaque entreprise, comme le préconise Teece (1997) et sa théorie des Dynamic Capabilities (CBV), se combine harmonieusement avec notre modèle théorique. L'essence de la prospective, de l'apprentissage organisationnel et des capacités dynamiques s'épanouit dans cette approche holistique. Les contributions de Teece (1997), Haarhaus et Liening (2020) ainsi que Fergnani (2020) permettant de saisir la manière dont la prospective devient le moteur d'une entreprise adaptative, souple et alignée sur les changements.

Dans la première partie de cette thèse, nous avons également mené une exploration théorique approfondie de la PS en matière de capital humain. Cette perspective s'étend au-delà des limites de l'entreprise pour englober l'écosystème et l'environnement externe. Guidée par la perspective novatrice de l'innovation ouverte, cette approche élargie nous a permis d'observer les interactions entre la PS et les dimensions internes et externes de l'entreprise.

À travers cette double perspective, nous avons mis en évidence l'importance cruciale de la collaboration et de la co-création avec les parties prenantes externes pour façonner la vision prospective et stimuler des idées novatrices. L'analyse approfondie de l'innovation ouverte, soutenue par les travaux d'auteurs tels que Chesbrough (2003) et Dahlander et Gann (2010), a révélé l'interconnexion inhérente entre l'innovation et la prospective. Les entreprises, en explorant de nouveaux horizons et en suscitant des idées novatrices, enrichissent leur capacité

à innover. Les résultats convergents de plusieurs études, notamment ceux de Ramírez, Roodhart et Manders (2011) et Gershman, Bredikhin et Vishnevskiy (2016), ont conforté l'idée d'une relation positive entre la prospective et l'innovation. Subsidiatement, la manière précise dont la prospective nourrit l'innovation a fait l'objet d'investigations complexes et exigeantes (Rohrbeck et Gemünden, 2011 ; Georghiou et Harper, 2011). En adoptant une perspective systémique, fortement influencée par la théorie des systèmes de Barel (1971) et la théorie du chaos de Lorenz (1963), nous avons cherché à décrypter les mécanismes sous-jacents de cette interaction prospective-innovation. La perspective de contingence, développée par Burns et Stalker (1961) et appuyée par Lawrence et Lorsch (1967), a éclairé la nécessité d'harmoniser la prospective stratégique avec l'écosystème organisationnel et son environnement externe. L'intégration des parties prenantes externes, en phase avec les concepts d'innovation ouverte de Chesbrough (2003), émerge comme un catalyseur majeur de la co-création prospective. Cette collaboration, caractérisée par des liens de confiance solides et une diversité de connaissances apportées, a contribué à affiner les perspectives prospectives dans le cadre du capital humain.

Ainsi, notre modèle, élaboré à partir des théories fondamentales de chercheurs éminents, offre une perspective systémique complète de la manière dont la PS et le capital humain fusionnent pour construire une entreprise potentiellement résiliente et proactive. Cette convergence constitue un catalyseur puissant pour aboutir à une adaptation continue et harmonieuse face aux fluctuations internes et externes, créant ainsi une vision stratégique pérenne pour l'avenir des organisations.

Cependant nous avons pu montrer que, les concepts de PS et de capital humain ont suscité d'incessants débats. À titre illustratif, la PS a dû faire face à des critiques, notamment de la part des praticiens, en raison de sa mise en œuvre délicate (Scouarnec, 2008). De même, l'absence de consensus sur la nature des ressources en capital humain (Nyberg et al., 2014 ; Ployhart et al., 2014), leur rôle dans la contribution à la performance de l'unité, ainsi que leur niveau d'existence, a créé des obstacles à l'intégration des perspectives entre les disciplines, ralentissant ainsi l'évolution du domaine des ressources en capital humain. En effet, comme le relève Trébucq (2006, 2011), ce concept demeure difficile à mettre en œuvre par manque d'un consensus bien établi concernant sa définition. Dans le cadre de cette thèse, nous avons donc examiné en détail les contours de ces deux concepts, pour lesquels les interrogations restent nombreuses. Nous avons également exploré la possibilité d'une convergence entre eux, une éventualité peu étudiée et négligée dans la littérature. En proposant un modèle ancré dans le

contexte empirique, notre démarche visait à donner une dimension opérationnelle à la PS en matière de capital humain au sein des entreprises françaises.

Ainsi, à partir de la méthodologie de la théorisation ancrée, nous avons élaboré un modèle intégrant les réalités du terrain, rendant ainsi opérationnelle l'approche de PS en matière de gestion du capital humain. Le modèle émergent issu de notre étude exploratoire, basé sur 29 entretiens, adopte une approche comparative et multidimensionnelle de l'application et de la mise en œuvre de la PS en matière de capital humain, et ce dans le contexte de notre société actuellement en pleine transformation. Ce modèle a été saturé lors de notre deuxième phase de l'étude. Nous avons exploré notre sujet sous divers angles et dans différents domaines d'application. Les objectifs étaient variés, permettant premièrement d'explorer les notions de la PS et de capital humain, selon une démarche de terrain ancrée, d'étudier leur application selon divers critères et contextes, leurs définitions, et d'opérationnaliser la démarche de la PS en capital humain en identifiant ses obstacles, ses conditions de réussite, ainsi que des propositions pour la rendre effective. Ensuite, sur le plan théorique et en suivant la démarche abductive, nous avons cherché à découvrir les théories en relation pour les croiser.

A partir de l'étude de cas menée auprès du groupe La Poste, nous avons pu mieux appréhender les pratiques et les méthodologies de prospective adoptées par les entreprises. Le modèle que nous avons élaboré rend opérationnelle la PS en matière de capital humain, et il a été validé selon les critères des comparaisons constantes entre discours et des articulations identifiées et tracées. Nous avons identifié les typologies de prospective appliquées, ainsi que les stratégies des acteurs en fonction des différentes branches et métiers. De plus, nous avons analysé l'intérêt dont témoignent les dirigeants d'entreprise pour l'intégration de la prospective dans le domaine du capital humain, tout en explorant les stratégies d'acquisition de leur capital humain et les modes de collaboration interne entre les différentes directions en vue de préparer l'avenir.

### **1. Résultats majeurs et propositions issus de l'intersection entre le capital humain et la PS**

Dans le cadre de notre approche ancrée dans les faits, notre travail souligne les propositions et les principaux résultats concernant la configuration de la PS en matière de capital humain au sein des entreprises françaises, que nous avons recueillis tout au long de notre travail. Nous avons identifié **47 résultats et conclusions pour l'étude exploratoire**, ainsi que **13 résultats et conclusions pour l'étude de cas**.

Nous avons proposé deux modèles émergents du terrain de la démarche de prospective dans deux contextes variés. Le premier modèle émane des discours des experts, des spécialistes, mais aussi des dirigeants et des responsables des petites et moyennes entreprises. Le second modèle provient de l'application de la prospective au sein d'un grand groupe, La Poste. Cette approche nous permet d'effectuer des comparaisons et d'en déduire des conclusions pertinentes à travers les catégories et les propriétés émergentes dans les deux cas.

Les tableaux ci-dessous présentent une confrontation des catégories et des comparaisons entre l'étude exploratoire et l'étude de cas, montrant les différentes catégories et autres aspects de la démarche prospective telle qu'elle émerge du terrain. Nous avons mis en gras les termes en commun dans le but d'élaborer des propositions pertinentes pour la PS du capital humain, en nous appuyant sur des comparaisons.

**Tableau 35: Comparaison des Catégories d'Études : Étude de Cas vs. Étude Exploratoire**

| <b>CATEGORIES DE L'ETUDE</b>                                  |   |
|---|---|
| <b>Etude Exploratoire</b>                                     | <b>Etude La Poste</b>                               |
| Besoin de <b>se transformer</b> (1)                           | <b>Transformer</b> La Poste (1)                     |
| Imaginer les chemins du futur (2)                             | Accompagner au changement (2)                       |
| Explorer l'environnement externe (3)                          | Faire de la <b>prospective</b> à La Poste (3)       |
| Adopter une démarche participative (4)                        | <b>Co-construire un écosystème d'innovation</b> (4) |
| Conduire une <b>PS</b> (5)                                    | Transformer les postiers (5)                        |
| <b>Créer un écosystème transformant et innovant</b> (6)       | <b>Gérer stratégiquement le capital humain</b> (6)  |
| <b>Développer le capital humain stratégique de demain</b> (7) | Maintenir <b>un modèle pérenne</b> (7)              |
| Besoin d'une prospective RH (8)                               |   |
| Construire <b>un modèle pérenne</b> (9)                       |   |

Tableau 36: Propriétés de la Démarche Prospective : Étude de Cas vs. Étude Exploratoire

| ASPECTS DE LA DEMARCHE  |   |
|---|---|
| Etude Exploratoire  | Etude La Poste  |
| <p><b>Nécessité de changer le modèle organisationnel</b><br/> <b>Nécessité de changer les modèles économiques</b><br/>           Etre dans une période de transition multidimensionnelle<br/> <b>Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel</b><br/> <b>Défaut majeur d'anticipation et de détection</b><br/>           Dépasser les concepts et les approches traditionnelles<br/> <b>Se préparer et partir du futur</b><br/>           Elaborer des scénarios<br/>           Evaluer les possibles et les impossibles<br/> <b>Anticiper</b><br/>           Détecter les évolutions et les signaux faibles<br/>           Réduire les risques de vulnérabilité<br/>           Partir du signal faible<br/> <b>Intégrer l'ensemble des acteurs</b><br/>           Fonctionner par intelligence collective<br/> <b>Convoquer la plus grande diversité</b><br/> <b>Explorer et fabriquer la stratégie</b><br/>           Enclencher une décision et une action<br/> <b>Absence d'impact stratégique</b><br/>           Manque de diffusion<br/>           Besoin du soutien de la direction<br/>           Besoin de ressources<br/>           Problèmes de crédibilité<br/>           Faible de maturité des entreprises<br/>           Manque d'opérationnalité des méthodes<br/>           Etre dans le déni de la réalité<br/> <b>Obstacle humain et intellectuel</b><br/> <b>Etre dans une vision court-termiste et passive</b><br/>           Impuissance par rapport au futur<br/>           Absence de vision prospective<br/>           Actions volontaires et prérogatives des dirigeants<br/> <b>Comprendre et analyser l'écosystème</b><br/> <b>Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité</b><br/> <b>Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés</b><br/> <b>Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences</b><br/>           Transformer la vision du capital humain<br/> <b>Une notion multifacette aux multiples définitions</b><br/> <b>Aller vers des approches ouvertes</b><br/> <b>Manque de coordination et de collaboration</b><br/> <b>Fonctionnement en silos</b><br/> <b>Problématiques générationnelles</b><br/>           Retravailler les modes de management<br/> <b>Absence d'innovation et de créativité</b><br/>           Question d'irréversibilité et variable d'ajustement<br/> <b>Dépendance de sentiment</b><br/>           Prendre en compte les enjeux RSE<br/>           Besoin d'une mesure comptable</p> | <p><b>Repenser et adapter l'organisation</b><br/> <b>Evoluer et élargir le modèle économique</b><br/>           Construire un modèle multi-activités<br/>           Tirer parti du numérique<br/> <b>Adapter le modèle social</b><br/>           Générer l'adhésion et l'engagement<br/>           Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange<br/>           Embarquer les équipes<br/>           Restructurer et réorganiser<br/> <b>Obstacle d'acceptation</b><br/>           Se positionner sur des ruptures<br/> <b>Anticiper et comprendre les évolutions</b><br/>           Explorer les thématiques<br/> <b>Fabriquer et alimenter la stratégie</b><br/> <b>Faire travailler des équipes pluridisciplinaires</b><br/> <b>Imaginer et construire les chemins du futur</b><br/>           Mettre en place une veille active<br/> <b>Ouvrir les fenêtres à l'extérieur</b><br/>           Récupérer les informations et les idées<br/>           Se développer à des niveaux plus stratégiques<br/> <b>Besoin de travailler sur le long terme</b><br/>           Besoin plus de mobilisation<br/> <b>Faible impact stratégique</b><br/> <b>Nécessité de créer un dialogue stratégique</b><br/>           Obstacle juridique<br/>           Problématiques budgétaires<br/>           Adopter l'approche design et les expérimentations<br/>           Détecter et accompagner les startups et les projets innovants<br/>           Développer de nouveaux marchés et modèles<br/>           Ecouter directement le terrain<br/> <b>Etendre l'innovation à l'écosystème externe</b><br/> <b>Ouvrir l'innovation en interne</b><br/> <b>Partager et échanger avec les parties prenantes</b><br/> <b>Transmettre et agréger les connaissances</b><br/>           Problématiques de culture et d'adaptation aux startups<br/> <b>Besoin d'agilité</b><br/> <b>Retard en intelligence artificielle</b><br/> <b>Rapprocher le groupe du monde scientifique</b><br/>           Etre dans une prudence conservatrice<br/> <b>Accompagner l'évolution des métiers et des compétences</b><br/>           Investir massivement dans la formation<br/>           Rechercher le modèle du postier futur<br/> <b>Travailler sur le dialogue social</b><br/> <b>Aller au-delà de la GPEC</b><br/>           Besoin d'une prospective RH qualitative<br/>           Adapter les pratiques RH<br/>           Détecter, conserver les ressources rares de valeur<br/>           Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel<br/> <b>Besoin de détecter les savoir-faire cachés</b><br/> <b>Inadaptation entre diplôme et travail</b><br/> <b>Problématiques générationnelles</b><br/> <b>Une notion multifacette et complexe</b></p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>Désintérêt pour le capital humain<br/> Concilier entre performance économique et sociale<br/> <b>Aller au-delà de la GPEC</b><br/> <b>Identifier les métiers et les compétences</b><br/> Répondre à la stratégie future<br/> Manque de crédibilité et de légitimité<br/> <b>Repenser les programmes éducatifs</b><br/> Phénomène d'accélération<br/> Besoin de s'intéresser plus à l'homme<br/> Une perspective positive sur l'IA et la digitalisation<br/> <b>Retard dans la robotique et la transformation numérique</b><br/> <b>Besoin de détection en externe</b><br/> Besoin d'accompagner les transformations<br/> Convergence du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens<br/> <b>Besoin d'une vision long termiste</b><br/> <b>Favoriser un écosystème collaboratif gagnant-gagnant</b><br/> Remettre en cause le système capitaliste</p> | <p><b>Difficultés RH dans la détection des ressources</b><br/> Continuer à se transformer<br/> <b>Etre capable d'innover</b><br/> <b>Gérer les interactions avec l'écosystème</b><br/> Avoir Une vision stratégique intégrante des évolutions</p> |
|---|---|

Notre recherche, dont l'objectif est d'approfondir la compréhension des éléments fondamentaux qui sous-tendent une démarche prospective en matière de capital humain dans l'environnement dynamique des entreprises contemporaines, s'appuie sur la proposition de modèles opérationnels ancrés sur le terrain, destinés à aider les dirigeants.

Parmi les facteurs clés communs qui ont émergé de notre analyse approfondie des deux études, nous identifions **la pérennité, la PS, la convergence entre différentes dimensions sociales, économiques, etc., , l'écosystème d'innovation, le dialogue stratégique, le capital humain stratégique, l'agrégation de connaissances, la vision à long terme, la transformation multidimensionnelle, l'intégration de toutes les parties prenantes, l'orientation vers des approches ouvertes**, ainsi que **le besoin d'agilité (voir figures 49 et 57, pages 336 et 369)**. Cette constatation renforce la solidité et la validité de nos résultats, mettant en évidence des éléments communs qui nécessitent une attention particulière dans notre compréhension globale du sujet. Les éléments en gras, tels qu'identifiés dans le tableau 51 ci-dessus, représentent les aspects en commun émergents du terrain, issus à la fois de l'étude exploratoire et de l'étude de cas. Les résultats de cette recherche auront des implications significatives pour les entreprises cherchant à anticiper et à relever les défis liés à la gestion du capital humain dans un environnement en constante évolution. Cette étude contribuera à éclairer les pratiques de gestion du capital humain exposant les fondements essentiels d'une démarche de PS réussie, en

soulignant les facteurs clés pour assurer l'agilité organisationnelle et en proposant des recommandations stratégiques pour l'entreprise du futur.

Notre travail s'est penché sur un aspect crucial de la gestion des entreprises : **la pérennité**. Il offre une perspective approfondie sur la pérennité des entreprises en mettant en avant l'importance de la PS et de la convergence entre le social et l'économique. Nous avons démontré par la méthode de théorisation ancrée que la pérennité des entreprises est étroitement liée à la PS, car cette dernière favorise la construction d'un modèle durable à la fois sur le plan économique et social. Ces deux dimensions, économique et sociale, émergent clairement de nos deux modèles de recherche, soulignant l'importance d'une vision stratégique intégrante et orientée vers le long terme. Notre recherche montre l'interdépendance fondamentale existant entre le modèle social et le modèle économique dans le développement de la stratégie de transformation des entreprises. Une approche intégrée prenant en compte cette interrelation favorise la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne, plus équilibré. La pérennité requiert une transformation continue et progressive dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'organisation. Pour y parvenir, une vision stratégique intégrante, inspirée de la démarche prospective, s'avère indispensable. Notre étude souligne l'importance de comprendre l'interaction entre la transformation numérique et le développement durable, et rappelle la nécessité d'une régulation adéquate pour préserver les ressources environnementales tout en prenant en considération les dimensions sociales et sociétales.

La vision axée sur le long terme revêt également une importance capitale, la prospective étant un moyen de garantir la durabilité en anticipant les défis à venir. Favoriser un écosystème collaboratif gagnant-gagnant est essentiel pour établir un modèle économique et social durable, tout en repositionnant l'entreprise dans un contexte de partage, tant en interne qu'avec les parties prenantes externes. L'intelligence collective est perçue comme un facteur clé de la pérennité de l'entreprise, car elle facilite une anticipation aisée des changements et une gestion optimiste de la pérennité. Enfin, notre étude met en exergue la nécessité d'une convergence entre le social et l'économique pour mieux appréhender la notion du capital humain. Il faut désormais repenser la norme de performance socio-économique en intégrant les aspects immatériels et les compétences dans la gestion des entreprises. Une vision de l'entreprise à la fois sociale et économique s'avère indispensable pour établir un équilibre durable.

Un autre aspect fondamental de notre recherche réside dans la proposition d'améliorer **le dialogue partenarial au sein de l'organisation**, ce qui est essentiel pour renforcer la démarche

de PS en matière de capital humain. Notre recherche a mis en lumière des obstacles opérationnels significatifs qui découlent principalement du désalignement et d'une déconnexion entre la cellule stratégique de l'entreprise et les différentes branches métiers, telle par exemple, au département des ressources humaines. Ce manque de coordination entrave la progression de la prospective en matière de capital humain, limitant son impact stratégique. Cette lacune reflète les difficultés pratiques rencontrées lors de la mise en œuvre de telles démarches. De fait, les exercices de prospective peuvent rester largement théoriques sans la moindre application pratique en raison de ce manque de collaboration et d'alignement au sein de l'organisation.

Pour surmonter ces obstacles, il est impératif d'adopter une approche trans-fonctionnelle. Cela implique d'intégrer activement toutes les parties prenantes, y compris la direction de la stratégie, les branches métiers, et surtout, les ressources humaines, dans les discussions prospectives et stratégiques. Une collaboration étroite et une communication fluide entre ces différentes fonctions permettront d'anticiper de manière plus efficace les défis futurs liés au capital humain. De plus, cette approche trans-fonctionnelle permettra de valoriser le rôle stratégique de la fonction RH dans cette transformation. Il devient essentiel de considérer le capital humain comme un acteur clé dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. La prospective en matière de capital humain doit être intégrée dans la réflexion stratégique globale de l'organisation, reconnaissant ainsi son importance cruciale pour la réussite à long terme. Cette nécessité est d'autant plus évidente, que les deux études démontrent l'absence d'une participation active des ressources humaines dans **la détection des ressources rares externes**, ainsi que dans la valorisation des compétences et des savoir-faire internes. Selon les résultats obtenus, il est clair que les ressources humaines ne suivent pas actuellement une approche prospective, ce qui restreint leur capacité à comprendre et à analyser l'écosystème. Cependant, il est crucial pour les RH d'adopter dès maintenant cette approche, étant donné l'émergence de nouveaux modèles. Nos études empiriques, ont montré l'existence de différentes **stratégies d'acquisition du capital humain**.

Nous avons pu constater des différences notables dans les approches d'acquisition et d'emploi du capital humain entre la branche numérique et la direction des ressources humaines, révélant ainsi, une vision interne spécifique aux RH. Nous avons observé les défis considérables auxquels les ressources humaines sont confrontées, notamment en ce qui concerne **la détection des ressources rares sur le marché externe et la reconnaissance des compétences cachées**

**en interne.** Ainsi, **l'ouverture** sous toutes ses formes, qu'il s'agisse de l'ouverture d'esprit, de l'ouverture vers l'extérieur ou de l'ouverture aux idées novatrices, se révèle être une condition essentielle à la réussite de l'intégration de la prospective dans le domaine de la gestion du capital humain, quelle que soit la taille de l'entreprise. Du fait de sa nature même, la prospective exige cette ouverture d'esprit. Dans ce cadre, **l'échange et le partage de connaissances avec l'ensemble des parties prenantes** revêtent une importance fondamentale pour la transmission et **l'agrégation de ces connaissances**, lesquelles sont considérées comme le fruit de la démarche prospective. La dimension de l'ouverture et du partage, inhérente à la prospective, joue un rôle décisif dans ce processus.

En ce sens, **la rupture avec la dépendance de sentier**, étroitement liée à la démarche prospective, constitue l'une des propositions fondamentales de notre recherche dans le domaine de l'application de la PS à la gestion d'entreprise. Cette relation entre la dépendance de sentier et la PS est mise en évidence dans les conclusions de notre étude. En adoptant une approche proactive et tournée vers l'avenir, tout en évitant de se limiter aux seules pratiques existantes, les entreprises peuvent mieux se préparer aux défis et aux opportunités futurs concernant leur capital humain. Cela permet d'envisager la création de nouvelles trajectoires favorisant un développement stratégique du capital humain, ce qui contribue à la durabilité de leur modèle économique et social. Les résultats de notre recherche soulignent que le capital humain futur ne saurait pas être simplement projeté à partir des pratiques actuellement en vigueur. Force est de constater que les décisions des ressources humaines sont souvent influencées par les pratiques et les croyances existantes, ayant tendance à limiter l'adoption de nouvelles approches basées sur une vision à long terme, notamment en ce qui concerne la détection des ressources stratégiques.

Les résultats indiquent clairement que le capital humain à venir différera de l'actuel, car le modèle économique du futur accordera une importance accrue aux compétences individuelles, plaçant ainsi le capital humain au cœur de la stratégie des entreprises en général et plus particulièrement des PME. C'est de cette constatation que découle le lien étroit entre l'approche prospective du capital humain et la dépendance de sentier. Cette relation se manifeste dans le fait que l'approche prospective vise à explorer de nouvelles voies pour anticiper les futurs défis et opportunités, tandis que la dépendance de sentier peut entraver la capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires pour percevoir ces opportunités ou faire face à ces défis. Il est également essentiel de noter que la dépendance de sentier et la réticence

à explorer de nouvelles voies sont des conjonctures profondément enracinés au sein des entreprises. Ces obstacles se manifestent à plusieurs niveaux et sont alimentés par divers facteurs, tels que les contraintes temporelles, le manque de compétences, la résistance au changement, les biais cognitifs, la culture organisationnelle et l'absence de formation ou d'éducation favorisant la pensée innovante. Pour surmonter ces défis et favoriser l'innovation, une culture de remise en question et d'ouverture est essentielle dans le cadre d'une démarche prospective en gestion du capital humain. Elle encourage les dirigeants à penser différemment et à **construire un écosystème transformant et innovant**.

## **2. Contributions de la recherche**

Cette recherche apporte des contributions théoriques essentielles en éclairant la démarche de PS en matière de capital humain, montrant les interconnexions entre ces deux domaines clés, et en proposant des recommandations managériales concrètes pour aider les organisations à optimiser leur gestion stratégique du capital humain par anticipation, tout en encourageant les dirigeants à adopter une perspective proactive à long terme pour faire face aux défis à venir.

### **2.1. Principales contributions théoriques**

Nos contributions théoriques sont nombreuses en ce qui concerne la corrélation entre le capital humain et la PS. Le modèle théorique évoqué en introduction permet d'appréhender cette convergence dans une perspective de capacités dynamiques, par le biais de plusieurs niveaux théoriques, notamment une approche systémique dynamique et une approche ouverte axée sur les capacités dynamiques. Notre travail permet également d'analyser finement et spécifiquement chaque concept en mettant ainsi en évidence leurs liens et leurs implications, et en offrant ainsi une contribution théorique approfondie et inédite à la compréhension des liens entre le capital humain et la PS.

#### *2.1.1. Le paradoxe du capital humain en Sciences de Gestion : Une interprétation erronée des problèmes*

Nous avons pu montrer que le concept de capital humain présente des défis liés à sa nature volatile mais spécifique et dynamique, à son opérationnalité, à son application ainsi qu'à son acquisition et à son agrégation.

### **La volatilité et la temporalité des actifs immatériels**

Les ressources immatérielles, dissimulées en coulisses au sein de l'entreprise, représentent un élément essentiel de sa singularité, même si leur importance est souvent sous-estimée dans les déclarations financières. En réalité, elles demeurent largement méconnues, bien qu'elles jouent un rôle prépondérant dans la différenciation entre les entreprises, constituant une part substantielle de leur patrimoine. Nos résultats évoquent une « richesse cachée » ayant un « caractère implicite », soulevant ainsi la difficulté de parvenir à l'explicitation. **Si notre travail propose une analyse détaillée du concept de capital humain, étayée par une vingtaine de définitions appliquées dans des contextes variés, ainsi que des méthodes proposées par les consultants pour mesurer comptablement cette notion, il montre également les contradictions pouvant exister entre la comptabilité et la gestion d'une part, et entre la gestion et réalité de terrain d'autre part.**

En effet, un actif immatériel se compose du capital humain, relationnel et organisationnel, comme le soulignent Bontis (2001) et (Sveiby, 2000). Selon la définition Christian Pierrat, un actif immatériel, également appelé actif incorporel, est un élément du patrimoine appartenant à une entreprise qui se caractérise par son absence de forme matérielle, une durée de vie indéterminée, une singularité ou une forte spécificité, une incertitude considérable concernant ses revenus futurs, et une difficulté à le distinguer clairement des autres actifs de l'entreprise. En d'autres termes, un actif immatériel est un élément de valeur pour l'entreprise qui ne peut pas être touché ou vu, dont la durée de vie est incertaine, qui est souvent unique ou très spécifique à l'entreprise, dont les revenus futurs sont incertains et qui est difficile à isoler des autres actifs de l'entreprise. Fustec et Marois (2006, 2011) mettent en avant le concept d'actif immatériel en le décrivant comme un élément distinct au sein de l'entreprise, identifiable de manière autonome, et contribuant aux activités génératrices de profit, que ce soit dans le présent ou dans le futur. Cependant, malgré son importance indéniable, sa valeur n'est pas prise en compte dans le bilan financier de l'entreprise.

Nos résultats convergent dans cette direction en montrant l'importance cruciale des actifs immatériels dans la création de valeur pour l'entreprise, tout en soulignant les défis comptables qu'entraînent leur évaluation et leur inclusion dans les états financiers. Néanmoins, notre analyse basée sur la théorisation ancrée met en évidence non seulement la volatilité propre à ces ressources, par nature temporaires, mais aussi celle des ressources immatérielles utilisées par l'entreprise pendant une période définie.

L'entreprise ne possède pas de droits de propriété sur ces ressources. Cet état de fait soulève une problématique complexe qui concerne à la fois la comptabilité et la gestion, en grande partie consécutive à la définition de la norme comptable internationale IAS 38, qui stipule : « ... *Un actif incorporel est une ressource contrôlée par une entreprise du fait d'événements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus...* » Cela souligne la notion de contrôle comme un élément clé dans cette équation. Toutefois, il est à noter que même si ces ressources peuvent potentiellement générer des avantages économiques à l'avenir, conformément à la définition de l'IAS, leur volatilité les expose au risque de disparition lorsque les individus liés à ces ressources quittent l'entreprise, comme l'ont relevé Bessier-Ollier, Lacroix et Walliser (2006). Cette dynamique complexe qui entoure la valeur des actifs immatériels, leur caractère éphémère, ainsi que leur dépendance à la présence des personnes, soulève des questions essentielles pour la comptabilité et la gestion. Il devient donc impératif de mettre en place des mécanismes visant à évaluer, gérer et préserver ces ressources, malgré leur caractère volatil. Ceci est confirmé par nos résultats qui mettent en évidence les nombreuses difficultés perennes qui entravent la prise main de la gestion du capital humain par les organisations. En premier lieu, il existe une lacune en terme de méthodologie adaptée et exhaustive pour évaluer le capital humain. Cette lacune conduit à son invisibilité de reconnaissance dans le langage économique des entreprises aux yeux des actionnaires. En second lieu, une remise en question des paradigmes traditionnels entourant le capital humain est en cours. Malgré la reconnaissance répandue des travaux de Becker, des critiques sont émises par nos enquêtes.

L'approche opérationnelle de la compétence adoptée par les entreprises tend à occulter la question de la formation des individus, qui demeure souvent en retrait et invisible. En d'autres termes, la focalisation sur la compétence tend à dissimuler l'importance de la formation. Cette perspective aborde la problématique de manière lacunaire, car elle écarte une partie substantielle de l'enjeu. Il est impératif de prendre en considération cette dimension dissimulée et de ne pas la négliger. En troisième lieu, les conclusions de cette étude mettent en évidence que les approches extra-financières visant à mesurer le capital humain présentent certaines limitations, tout en maintenant leur pertinence pour la gestion de la performance organisationnelle. D'après Cappelletti (2010), les méthodes extracomptables de mesure du capital humain comportent certaines limites, malgré leur pertinence continue pour la gestion de la performance. Ces limites peuvent être partiellement attribuées à la profusion d'indicateurs qu'elles impliquent et, dans certains cas, à leur absence de corrélation explicite avec la performance. La prise en compte des dimensions sociétales et environnementales s'est révélée

cruciale dans notre travail, étant donné que l'image d'une entreprise dans son environnement peut exercer un impact significatif, qu'il soit favorable ou défavorable, sur sa performance globale. Cette sensibilisation à ces enjeux gagne progressivement du terrain. Cependant, une problématique persiste : les outils financiers restent largement répandus en raison de leur utilité pour des opérations telles que les augmentations de capital ou la sollicitation d'investisseurs externes. En revanche, les instruments extra-financiers peinent à être adoptés à grande échelle et à devenir obligatoires au-delà des simples rapports de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui sont souvent considérés comme superficiels et insuffisants pour évaluer de manière exhaustive l'impact social et environnemental d'une entreprise. Cette situation souligne la nécessité de repenser la manière dont nous évaluons et intégrons les dimensions extra-financières dans la gestion des entreprises.

Notre travail met en évidence un problème courant dans la gestion des entreprises : la tendance à considérer le capital humain comme un coût plutôt que comme un atout stratégique. Cette vision erronée peut entraîner une détérioration de la véritable performance à long terme de l'entreprise, car elle sacrifie des compétences essentielles. Il devient ainsi impératif de réévaluer les méthodes de comptabilité et de gestion afin de mieux refléter la véritable valeur du capital humain au sein des organisations. Une approche plus holistique et une reconnaissance de l'importance des compétences humaines sont essentielles pour garantir la durabilité et la compétitivité à long terme des entreprises.

En réponse à ces enjeux, notre travail propose une approche socio-économique qui permet de prendre en compte la dimension de la formation et de dépasser les limites des approches traditionnelles. Ce modèle offre une approche en dehors du cadre comptable pour évaluer le capital humain. Il présente un intérêt opérationnel et mérite donc une étude approfondie. Il repose sur l'idée que la performance économique et la performance sociale sont compatibles, créant ainsi une performance durable (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti 2006). Ces idées sont étayées par les observations issues de notre recherche ancrée, qui mettent en lumière des aspects tels que : « Convergence du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens », « Prendre en compte les enjeux RSE », « Besoin d'une mesure comptable », « Désintérêt pour le capital humain », « Concilier entre performance économique et sociale », « Dépasser les concepts et les approches traditionnelles » et « Construire un modèle socialement et économiquement pérenne ».

## **Le processus dynamique de ressources stratégiques en capital humain en évolution au fil du temps**

Notre étude s'est également focalisée sur les stratégies d'acquisition, de gestion et de développement du capital humain en adoptant une approche opérationnelle. Nous avons examiné ces stratégies sous deux angles distincts. D'une part, nous avons scruté les pratiques stratégiques mises en œuvre, notamment par la direction de la stratégie et d'autres départements directement concernés.

D'autre part, nous avons analysé les pratiques en ressources humaines mises en œuvre par la direction des ressources humaines. Nos résultats découlent des expériences vécues par les acteurs impliqués, et les pratiques sont illustrées par des exemples concrets du terrain ainsi que par des comparaisons constantes, celles-ci étant considérées par les informateurs comme contribuant au développement stratégique du capital humain.

Nos résultats soulignent de manière significative la nécessité de prendre en compte la dimension dynamique de ce capital dans son développement stratégique. En ce sens, il importe de raisonner en termes de capital et de processus d'agrégation des ressources, qui évoluent et ne sont pas figés pour répondre aux besoins de transformation et de changements en cours. Il est essentiel de reconnaître la complexité de ce capital, caractérisée par son aspect multi-niveaux, impliquant à la fois l'individuel, le collectif et l'organisationnel. Cette conception dynamique met en évidence le rôle crucial du capital humain dans la création de valeur et la performance des organisations, en le considérant comme un processus évolutif plutôt qu'un état statique, favorisant ainsi l'adaptation aux changements, la stimulation de l'innovation et la promotion du développement continu.

Le capital humain repose sur l'agrégation et l'accumulation continues de connaissances, de savoirs, de compétences, et d'autres éléments tels que l'intelligence, la sensibilité, les expériences, les modèles, les valeurs et les cultures. Une fois que les entreprises prennent conscience de la valeur constamment évolutive de cette ressource pour les organisations, leur processus d'agrégation et d'accumulation perpétuel leur permet de s'ajuster aux défis présents et futurs. Afin de tirer pleinement parti de son potentiel humain (Zardet, 2008) et de se démarquer sur le plan concurrentiel, il est essentiel de considérer le capital humain comme un processus perpétuellement en mouvement. Cela se réalise par l'acquisition de nouvelles

connaissances, l'accumulation d'expériences, l'assimilation de nouvelles valeurs et cultures, ainsi que par le développement continu des compétences individuelles et collectives.

Dans le cadre de notre contribution théorique, notre étude met également en évidence une observation fréquemment relevée dans la littérature académique, à savoir le manque de consensus universel concernant la définition précise du concept de capital humain. Il est noté que la compréhension de ce concept peut varier considérablement en fonction du contexte dans lequel il est étudié. En réalité, la notion de capital humain est tout sauf standardisée ; elle se montre extrêmement adaptable aux caractéristiques et aux besoins spécifiques de chaque entreprise ou organisation. Cette adaptabilité et cette souplesse soulignent la nature spécifique et en constante évolution du concept, qui peut être modelé et réinventé en réponse aux attentes et aux réalités propres à chaque contexte organisationnel. De plus, il convient de noter que le caractère spécifique du capital humain peut varier considérablement d'une organisation à l'autre, ce qui renforce davantage son adaptabilité. Chaque entreprise peut développer sa propre interprétation et compréhension du capital humain, en fonction de sa culture, de ses objectifs et de ses besoins particuliers. Cette diversité d'interprétations est un élément crucial à prendre en compte lors de la gestion stratégique du capital humain.

En conséquence, il devient impératif de tenir compte du contexte organisationnel spécifique lors de l'analyse et de la définition du capital humain, comme le mettent en évidence nos résultats. Cette relativité met en lumière la nature dynamique et adaptable du concept, qui peut être continuellement ajusté et personnalisé pour répondre aux exigences particulières de chaque entreprise. Cet aspect suscite un intérêt considérable dans la recherche contemporaine consacrée à la gestion stratégique des ressources humaines.

Dans le contexte de notre étude, nous apportons une autre contribution théorique significative en explorant les différentes stratégies d'acquisition et de gestion du capital humain dans le cadre du management stratégique. En particulier, nous avons utilisé l'architecture conceptuelle de Lepack et Snell (1999) comme cadre de référence pour analyser le cas de La POSTE, ancrant ainsi notre recherche dans la réalité organisationnelle. Notre contribution théorique met en évidence une distinction marquée entre les approches d'acquisition et d'emploi du capital humain au sein de la branche numérique et celles de la direction des ressources humaines. Contrairement à l'approche traditionnelle des ressources humaines, qui se concentre principalement sur la mobilité et le développement interne des employés tout en limitant le recrutement externe, la branche numérique adopte une vision plus stratégique et étendue du

capital humain. Ce choix implique la détection à la fois en externe et en interne des ressources rares et des compétences cachées.

Des stratégies telles que l'externalisation, l'internalisation et l'acquisition du capital humain sont mises en place, notamment dans les domaines des nouvelles technologies, où les compétences sont hautement spécialisées et en demande. De plus, notre recherche met en lumière la notion d'unicité, de valeur et de spécificité du capital humain au sein de l'organisation (Lepak et Snell, 1999 ; Williamson, 1973).

En résumé, notre recherche apporte une contribution significative à la compréhension des dynamiques complexes liées à l'acquisition et à la gestion du capital humain. Elle met en évidence des distinctions marquées entre l'approche interne des ressources humaines et les autres branches et directions de l'organisation, notamment la branche numérique, ainsi que les directions d'innovation et de transformation. Cette comparaison souligne les spécificités et l'approche stratégique plus ouverte des autres branches par rapport à l'approche traditionnelle des ressources humaines. En définitive, notre étude offre un éclairage utile quant aux défis inhérents au management stratégique du capital humain dans un contexte organisationnel en mutation.

### *2.1.2. La prospective dans le champ stratégique de la gestion : une démarche puissante pour élaborer une stratégie proactive à long terme.*

Notre recherche a également porté sur l'exploration de la prospective en France dans divers contextes et en collaboration avec une variété d'acteurs. Cette approche pluridisciplinaire a eu pour conséquence une contribution théorique conséquente. Elle nous a dotés d'un aperçu plus complet des dynamiques de la prospective au sein de l'écosystème français. Ce faisant, nous avons été en mesure de discerner clairement les défis à relever et les opportunités à saisir lors de l'application de méthodes prospectives, que ce soit au sein de grandes entreprises, de PME, ou encore avec la participation d'experts du domaine. Cette diversité de contextes a conforté notre compréhension des nuances et des enjeux associés à la prospective en France.

### **Une discipline émergente pour les entreprises françaises, qu'elles soient petites ou grandes.**

Les résultats de notre recherche confirment le potentiel de la PS en tant qu'outil stratégique essentiel, offrant aux organisations la capacité d'anticiper l'avenir de manière plus éclairée et efficiente. Notre contribution théorique s'efforce d'approfondir la compréhension des facteurs

qui influencent l'efficacité de la prospective, en mettant particulièrement en lumière les spécificités liées à sa mise en œuvre au sein des différentes strates du paysage professionnel français, qu'il s'agisse de grandes entreprises, de PME ou d'expertises spécialisées. Notre étude a permis d'explorer les multiples pratiques de prospective adoptées par divers intervenants. Cette approche a engendré une compréhension approfondie de la PS, enrichie par la diversité des participants et des contextes examinés.

Des exemples concrets d'application de la prospective au sein des entreprises et des collectivités locales ont été présentés, mettant ainsi en évidence la variété des méthodes employées et l'absence de consensus quant aux approches optimales.

Les résultats révèlent un intérêt marqué pour la prospective en France, ainsi qu'une reconnaissance de son importance par les dirigeants en tant qu'outil de détection des opportunités et de gestion des risques. Bien qu'elle ne soit pas institutionnalisée au sein des PME, la prospective est inhérente à leur activité, notamment en raison de l'évolution des demandes des parties prenantes, notamment les clients, dans le contexte de la transition écologique. Elle repose sur une réflexion prospective, visant à partager collectivement et à co-construire des pratiques et des actions en commun. Cette approche ne nécessite pas nécessairement des méthodes rigides, mais elle consiste en un exercice ouvert de réflexion collective visant à anticiper l'avenir et à faciliter la prise de décisions. C'est un processus ouvert qui implique l'exploration de divers scénarios d'évolution, à la fois souhaitables et contrastés, dans le but d'éclairer les décisions stratégiques.

Pour un grand groupe tel que La Poste, où la prospective est institutionnalisée, cette approche revêt une importance primordiale dans le cadre de la transformation que le groupe entreprend. L'objectif de la cellule PS à Paris est de s'appuyer sur les évolutions sociétales en cours pour éclairer les décisions stratégiques, notamment au sein du comité exécutif. L'appropriation des travaux de prospective par cette direction est étroitement liée à la mise en place d'un dispositif dans la démarche, dont l'objectif est de guider le responsable de la fonction prospective dans le choix des sujets à traiter. Nous avons exploré le type de prospective adopté en fonction des travaux de Monti et Bootz (2008).

À La Poste, il s'agit d'un changement de paradigme dans la démarche prospective, passant d'une approche confidentielle et centrée sur l'aide à la décision avec un impact stratégique indirect et un niveau de mobilisation faible, à une approche plus mobilisatrice et diffusée, mais

avec un impact stratégique toujours limité et indirect. Nos résultats montrent ainsi le faible impact de la PS, mettant en évidence des problèmes quant à cette approche. Toutefois, en allant plus en profondeur dans notre étude de cas, nous avons exploré l'application et les pratiques de la prospective par branche. Nous avons identifié plusieurs types de prospective en fonction des branches : **la prospective technologique** purement mathématique basée sur l'expérimentation, **la PS** visant à éclairer les décisions stratégiques en s'appuyant sur les évolutions sociétales, **la prospective du présent** pour comprendre les évolutions en cours, **la prospective fondamentale** en relation avec l'innovation. Cette découverte confirme la nature transversale de la prospective, allant au-delà d'une simple fonction, et souligne l'approche transfonctionnelle que l'entreprise doit adopter pour anticiper l'avenir et accompagner les transformations. D'ailleurs, l'une des contributions de notre étude met en évidence les facteurs de réussite d'une démarche prospective. Les résultats montrent que la prospective doit être participative, stratégique, pluridisciplinaire et ouverte à l'écosystème, nécessitant une mise en réseau des parties prenantes pour sa réussite.

### **Problèmes multiples entravant l'impact stratégique de la prospective en France**

Si l'importance cruciale de la prospective apparaît clairement dans notre contexte d'étude, il devient tout aussi manifeste que la mise en pratique de cette prospective présente d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit de la concrétiser en actions tangibles et de la faire converger vers des développements stratégiques. Cette limitation de son impact stratégique constitue une conclusion que nous avons systématiquement dégagée au cours de nos deux études. Il en ressort que, indépendamment de la taille de l'entreprise, ce problème semble profondément enraciné au sein des entreprises françaises. Il est en grande partie imputable à des barrières organisationnelles solidement établies et à des routines persistantes qui entravent la pleine exploitation du potentiel de la PS.

Notre travail met en lumière les facteurs limitant ce que la prospective peut accomplir dans le contexte organisationnel :

- **Les obstacles humains, intellectuels et les biais cognitifs** : les dirigeants sont souvent enclins au conformisme, ce qui limite leur vision en les poussant à privilégier les éléments qui confortent leurs opinions préexistantes. Ils ont tendance à favoriser les informations confirmant leurs propres convictions et à prendre des décisions à court terme.

- **Renfermement dans une logique court-termiste et passive :** Dans les organisations actuelles, une vision à court terme et passive prédomine, limitant ainsi la capacité à anticiper et à se préparer activement pour l'avenir. Cette tendance est amplifiée par l'accélération des transformations technologiques, l'algorithmisation, l'automatisation et la robotisation. Cette accélération rend extrêmement difficile pour les entreprises de se projeter à long terme, ce qui limite leur capacité à anticiper et à se préparer activement pour l'avenir.
- **Le sentiment d'impuissance par rapport au futur :** Ce sentiment se manifeste dans le contexte des organisations actuelles par une sensation de perplexité et d'incertitude. Les dirigeants sont conscients des défis liés à la prévision des évolutions futures, et ils se sentent parfois peu préparés à faire face à toutes les hypothèses plausibles.
- **Actions volontaires et prérogatives des dirigeants :** La prospective repose en grande partie sur la volonté du dirigeant et sur son ouverture d'esprit à l'égard des questions prospectives. Cependant, dans certains cas, le repliement du dirigeant sur ses décisions peut contrecarrer la transformation des exercices prospectifs en actions stratégiques.
- **Le faible niveau de maturité des entreprises :** a une tendance à associer la prospective à d'autres domaines tels que la stratégie, l'innovation, les ressources humaines ou la communication. La prospective était auparavant cantonnée à des fonctions spécifiques, mais aujourd'hui, on cherche à promouvoir une vision transversale de la prospective. Cependant, la maturité des entreprises en matière de prospective demeure encore fort limitée. Certaines entreprises ne se sont même pas encore engagées dans cette démarche, et pour celles qui s'y sont essayées, force est de constater qu'elles demeurent souvent confinées dans l'une des fonctions mentionnées précédemment.
- **Le manque de soutien de la direction :** constitue un facteur critique. En effet, pour que les initiatives de prospective réussissent au sein d'une entreprise, il est impératif de bénéficier du soutien total et inconditionnel des dirigeants, qu'il s'agisse du président, du directeur général, ou d'autres cadres, selon la structure organisationnelle. L'absence de cet alignement peut entraîner un amoindrissement des efforts déployés dans le cadre du recours à la prospective, réduisant ces efforts à de simples rapports informels dépourvus de toute efficacité.
- **Le manque de ressources et de temps :** constitue un obstacle significatif quant à la mise en place d'initiatives prospectives en entreprise. Promouvoir celles-ci implique la nécessité de disposer de ressources financières suffisantes, de compétences spécialisées,

et de temps dédié, ce qui peut s'avérer particulièrement ardu dans les entreprises de taille moyenne ou grande. La plupart d'entre elles ne disposent pas des ressources nécessaires, hormis quelques grands groupes capables de le faire, et doivent recourir à des structures externes en mesure de mener à bien ces initiatives. Par ailleurs, l'intégration de la prospective dans la stratégie nécessite non seulement du temps pour l'examen critique des scénarios prospectifs, mais également du temps pour intégrer les conclusions dans les choix stratégiques actuels et futurs. Cependant, la pression constante pour des réponses immédiates, souvent imposée par les clients et l'environnement commercial, peut entraver la capacité des entreprises à consacrer le temps nécessaire à cette réflexion stratégique approfondie

- **Le manque de compétences des dirigeants actuels** est l'un des défis majeurs en matière de prospective. Cet état de fait peut donner à penser que les dirigeants actuels pourraient ressentir un sentiment d'incompétence, et ce parce qu'ils n'ont pas été formés à agir différemment. Leurs diplômes, parfois anciens, peuvent s'avérer insuffisants dans un environnement en perpétuelle évolution. Cette situation signifie que même des dirigeants possédant des compétences reconnues peuvent éprouver des difficultés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques dans un monde complexe et incertain. Leur formation les a souvent conditionnés à adopter des approches traditionnelles, ce ne les incitant guère à adopter de nouvelles perspectives et à naviguer avec compétence dans un environnement en mutation constante.
- **La faible mobilisation et le manque de diffusion des travaux de prospective** : L'un des défis majeurs réside dans la faible mobilisation des parties prenantes et le manque de diffusion des travaux de prospective au sein des organisations. Cette situation limite l'appropriation, la compréhension et la vulgarisation de l'approche prospective. Il est essentiel de noter que la diffusion efficace de la prospective ne se limite pas à la simple reproduction des résultats, mais implique également la réplique des processus qui ont conduit à la mise en place de la prospective au sein de l'organisation. Cette observation souligne l'importance de créer une culture de la prospective au sein de l'entreprise et de partager activement les connaissances et les méthodes pour assurer une intégration réussie de cette approche dans la stratégie globale de l'organisation.
- **Le problème de crédibilité de la prospective** : la prospective demeure un concept ambigu, parfois perçu comme peu structuré et manquant de consolidation. Elle n'est pas toujours parfaitement comprise. Un obstacle majeur réside dans la confusion fréquente

entre la prospective, la prévision, ou la futurologie, d'aucuns considérant, à tort, la prospective comme un moyen de prédire l'avenir, ce qui n'incite guère à son utilisation.

- **Le fonctionnement en silos :** Le fonctionnement en silos, caractérisé par la séparation étanche entre les départements ou les unités au sein d'une organisation, constitue un obstacle significatif à la mise en œuvre efficace de la prospective en entreprise. Ce modèle de fonctionnement empêche la collaboration et la communication transversale, limitant ainsi la capacité de l'entreprise à tirer pleinement parti de la prospective pour anticiper les changements et prendre des décisions stratégiques éclairées. Bien que des appels à des structures plus flexibles et collaboratives aient été lancés, de nombreuses organisations persistent dans leur modèle hiérarchique pyramidal traditionnel. Pour relever les défis d'un environnement en constante évolution, il est impératif de surmonter ces barrières organisationnelles en favorisant une approche plus intégrée et collaborative.
- **Manque de coordination et de collaboration :** Le manque de coordination et de collaboration au sein des organisations représente un obstacle significatif à la mise en œuvre efficace de la prospective. Cette absence de synchronisation entre différents départements tels que la direction de la stratégie, les ressources humaines (RH) et les services de prospective génère une rupture dans la compréhension des questions liées à la prospective et à la stratégie. Cette disparité d'objectifs peut entraîner des incohérences et des défis dans l'élaboration et la mise en œuvre de la prospective. Pour surmonter ces obstacles, une collaboration plus étroite entre les RH, la direction générale, et les divers responsables est indispensable. Les RH devraient jouer un rôle de conseil et d'accompagnement, en se réintégrant dans les préoccupations organisationnelles. La création d'un dialogue constructif entre les différentes fonctions, notamment la RH, la stratégie, la finance et la production, est essentielle pour faciliter la coordination et l'alignement des objectifs, bien que cela puisse s'avérer être un défi complexe mais nécessaire.
- **Le manque d'opérationnalité des méthodes :** Le défi majeur auquel se heurtent de nombreuses entreprises est le manque d'opérationnalité des méthodes de prospective. Cela signifie qu'elles peinent à mettre en œuvre ces méthodes de manière efficace et rigoureuse. Par exemple, la création de scénarios prospectifs exige souvent des analyses statistiques complexes et très chronophages. De plus, de nombreuses méthodes de prospective en usage aujourd'hui sont considérées comme obsolètes, mécanistes et peu adaptées à la réalité contemporaine. Il est également important de noter l'absence de

discipline scientifique spécifique relevant de la prospective, ce qui engendre une diversité de méthodes et d'approches. Pour certaines entreprises, en particulier les PME, ces méthodes peuvent s'avérer excessivement compliquées et très longues à mettre en oeuvre. Néanmoins, malgré ces défis, certains praticiens développent leurs propres approches de la prospective en mettant l'accent sur la création de futurs possibles.

- **Etre dans le déni de la réalité :** L'attitude consistant à ignorer ou minimiser la nécessité des ajustements nécessaires est un problème fréquente dans les entreprises et leur adaptation aux changements s'en trouve minorée. Cela peut se traduire par une rupture avec leur histoire et leur capital humain. Malgré les évolutions rapides dans le monde des affaires, certains dirigeants optent pour le statut quo. Cependant, ce déni de réalité peut avoir des conséquences graves, car les entreprises qui résistent aux transformations nécessaires et cèdent à la facilité de l'immobilisme, risquent de rencontrer des difficultés à survivre dans un contexte en perpétuel changement. Le maintien de codes mentaux et de méthodes de travail datant de la décennie précédente peut être préjudiciable à long terme, et il est importe de comprendre le rôle fondamental de l'agilité dans le monde actuel.

Ainsi, notre étude apporte une contribution en mettant en évidence les nombreux facteurs organisationnels renforçant la capacité d'une entreprise à intégrer efficacement la prospective dans son fonctionnement. La majorité de ces facteurs n'étant pas cités dans la littérature, cela nous permet d'offrir une perspective enrichissante pour la compréhension de cette dynamique complexe.

### **L'impact de la prospective sur l'écosystème d'innovation et de transformation**

Cette recherche débouche sur la proposition d'un écosystème d'innovation de la prospective stratégique participative. Utilisée à la fois en tant qu'outil de conduite de changement et outil stratégique, la prospective permet à l'entreprise de créer un écosystème transformant. La proactivité devient une posture privilégiée, permettant de disposer d'une vision anticipée des menaces et des opportunités. À l'heure actuelle, les travaux de recherche en sciences de gestion consacrés à l'étude de la convergence entre la PS, les écosystèmes et l'innovation sont extrêmement rares.

La notion d'écosystème revêt une importance cruciale pour le succès de l'approche prospective au sein des entreprises. Dans le cadre de notre étude, nous avons réalisé une analyse approfondie

de l'écosystème de l'entreprise en l'envisageant de manière holistique, incluant à la fois l'entreprise elle-même et son environnement contextuel. Nous avons exploré divers aspects de cet écosystème, tels que le projet de l'entreprise, ses actifs matériels et immatériels, ses réseaux de ressources externes, sa culture interne, sa capacité d'intégration et ses talents créatifs. En cela, les résultats de notre recherche enrichissent la perspective socioéconomique en tant qu'outil permettant d'appréhender les rouages de l'entreprise au sein d'un système dynamique et interactif. Les évolutions en cours dans le milieu socioéconomique, telles que : « **La nécessité de changer le modèle organisationnel** », « **La nécessité de changer les modèles économiques** », « **L'entrée dans une période de transition multidimensionnelle** », « **La redéfinition du modèle éthique, philosophique et culturel** », « **Le dépassement des concepts et des approches traditionnelles** », auront des conséquences significatives sur le positionnement stratégique dans la complexité actuelle.

Dans ce cadre, la prospective apparaît comme un instrument puissant capable de continûment remettre en question les paradigmes et les modèles, tout en contribuant à redéfinir la stratégie, les nouvelles méthodes, la structure organisationnelle, les valeurs, les compétences et les ressources stratégiques de l'entreprise. Cette remise en question concerne notamment la logique de l'emploi salarié au profit des travailleurs indépendants, ainsi que la fragmentation des chaînes de valeur due à la révolution numérique. Les organisations actuelles évoluent vers une approche plus ouverte, intégrée et axée sur les parties prenantes, ce qui exige conséquemment une gestion du capital humain plus agile.

De plus, elles sont confrontées à la nécessité stratégique de développer leur patrimoine immatériel tout en créant un écosystème de ressources innovantes, à la fois internes et externes. Notre étude a souligné l'importance de repenser les potentialités du capital humain afin d'établir des relations à long terme mutuellement bénéfiques, permettant ainsi aux entreprises de conserver les meilleurs talents dans le contexte des évolutions à venir.

À travers une étude de cas portant sur La Poste, notre recherche démontre, grâce à des expériences de terrain, comment le groupe a développé ses capacités dynamiques en utilisant la prospective pour détecter des opportunités et évoluer vers un modèle multi-activités. Cette relation est confirmée par l'émergence de données montrant que la PS joue un rôle préalable dans le développement de la capacité dynamique, permettant au groupe La Poste de constituer un écosystème transformant et innovant. Nous avons également montré par le biais d'exemples

concrets, comment l'agrégation des connaissances grâce à la mise en œuvre de la démarche de prospective, dans un contexte d'innovation ouverte se manifeste.

À La Poste, la prospective intervient à différents niveaux et dans différentes branches, que ce soit par **l'ouverture et la récupération d'informations** provenant d'autres opérateurs, par **la redéfinition constante de la stratégie de transformation**, par **la détection de startups et de projets innovants**, ou encore par **l'accès à de nouveaux marchés**, comme c'est le cas dans le secteur des services aux seniors et de la santé à domicile. **Cette relation entre l'innovation et la PS, vue à travers le prisme des capacités dynamiques, est confirmée.**

Toutefois, sur le terrain, maintenir cette relation représente un défi. En effet, au sein de La Poste, l'innovation s'est progressivement éloignée de la prospective en raison des divergences temporelles et de la variété domaines d'activité. Une dichotomie s'est installée entre l'innovation de rupture, qui requiert la prospective, et l'innovation incrémentale, qui relève principalement des différentes branches de l'entreprise. Cette distinction signifie que les travaux de prospective, qui présentent des horizons temporels plus étendus, ne sont pas toujours directement alignés sur les projets d'innovation des différentes unités opérationnelles. Notre étude confirme ainsi, que la prospective est axée sur la disruption, tandis que les agents des différentes branches se concentrent principalement sur l'innovation incrémentale.

**Tableau 37: Principales avancées de la thèse par rapport aux théories existantes**

| Relation entre concepts   | Champs de la littérature existante   | Principales contributions  |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">PS</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><b>Dépendance de sentier et création d'un nouveau sentier</b></p> | <p><b>La relation en question n'est pas abordée dans la littérature existante.</b> Cependant, certains <b>modèles de maturité en prospective</b> développés aux États-Unis, tels que celui développé par <b>Rohrbeck et al. (2018) (Percevoir, Prospector, Sonder)</b>, suggèrent que la prospective en entreprise est appliquée avec l'attente qu'elle aidera les entreprises à se libérer de leur dépendance aux chemins déjà tracés. Elle aide également les décideurs à définir des voies d'action supérieures et, en fin de compte, à favoriser une performance supérieure de l'entreprise.</p> | <p><b>Liens confirmés et interconnexion entre ces éléments :</b> La prospective permet aux organisations de remettre en question leurs hypothèses fondamentales, d'explorer de nouvelles voies et de développer des stratégies novatrices pour faire face aux défis futurs. Lorsqu'elle est appliquée en matière de capital humain, elle contribue à briser la dépendance aux anciennes pratiques et à créer de nouvelles trajectoires pour une gestion plus efficace du capital humain.</p> <p><b>Dépendance de sentier :</b><br/>Les entreprises ont tendance à suivre des modèles et des pratiques établis.<br/>Les dirigeants sont souvent attachés à leurs habitudes et à leur expérience passée.</p> <p><b>Création d'un nouveau sentier :</b><br/>La prospective en capital humain favorise l'exploration de nouvelles voies.</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | Les dirigeants doivent briser leur dépendance aux anciennes méthodes pour créer un nouveau modèle.  |
| <p><b>PS en matière de capital humain</b></p> <p><br/><b>Approches écosystémiques d'innovation</b></p> | <p>Peu de travaux scientifiques de sciences de gestion, se sont réellement penchés sur le concept de prospective dans une perspective stratégique d'écosystème et d'innovation.</p> <p><b>*L'étude récente de Spaniol et Rowland (2022) sur les « Écosystèmes d'entreprise et la perspective de l'avenir : L'utilisation de la prospective stratégique par les parties prenantes » confirme ce lien.</b> La prospective stratégique appliquée à un écosystème permet de cibler un ensemble diversifié d'acteurs au-delà de l'entreprise centrale du segment, y compris des entreprises complémentaires, des investisseurs et des acteurs non marchands, et d'impliquer les acteurs de l'écosystème dans le développement partagé de la stratégie en utilisant un mélange diversifié d'outils. En outre, elle contribue à l'anticipation des stratégies d'innovation.</p> <p>*L'étude de Parize-Suffrin (2012) rapproche le cadre d'analyse de la prospective à celui des écosystèmes d'affaires (ESA) et tente d'établir un lien entre le processus d'innovation ouverte et les ESA.</p> | <p><b>Lien et complémentarité entre la démarche prospective participative, les approches basées sur les écosystèmes, la vision élargie du capital humain:</b> La notion d'écosystème revêt une importance cruciale dans la démarche prospective en matière de capital humain au sein des entreprises. Le passage vers des approches ouvertes, avec des parties prenantes internes et externes, favorise la transmission et l'agrégation des connaissances circulant librement entre les deux écosystèmes, à la fois intérieur et extérieur. Les connaissances sont considérées comme un produit de l'écosystème, généré par la démarche prospective qui assure l'ouverture vers l'extérieur et l'intérieur.</p> |
| <p><b>PS</b></p> <p><br/><b>Capacités dynamiques</b></p>   | <p><b>La prospective est un antécédent à la capacité dynamique:</b> Lien entre la prospective stratégique, et les capacités dynamiques (Heger et Boman , 2014 ; Haarhaus et Liening, 2019 ; Semke et Tiberius, 2020 ; Pulsiri et Vatananan-Thesenvitz, 2021), en appréhendant la prospective comme préalable (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Winter, 2003). Son rôle est d'explorer de nouveaux modèles ou domaines d'affaires, d'initier de nouvelles idées et concepts et finalement de maximiser la capacité d'innovation de la firme (Rohrbeck, Gemünden, 2011, 2017).</p>   | <p>En France, la relation entre la prospective stratégique et la capacité dynamique n'a pas encore été traitée.</p> <p>Notre étude de cas sur La Poste a permis d'explorer cette relation de manière approfondie. En agissant comme un pilier dans la détection et le développement de nouveaux modèles et projets innovants, la prospective stratégique est perçue comme un antécédent des capacités dynamiques du groupe, car elle intervient en amont de celles-ci. Il existe une relation étroite entre l'innovation et la prospective. Cette dernière influence l'innovation disruptive, qui est nécessaire pour développer de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux marchés.</p>                     |

Tableau 38: Principales avancées de la thèse par rapport aux théories existantes

| Relation entre concepts   | Champs de la littérature existante   | Principales contributions   |
|---|--|---|
| <p>PS</p>  <p>Connaissances</p>                                | <p>La prospective comme source de création de connaissances et de changement (Bootz, 2001 ; Dufva et Ahlqvist, 2015,</p>   | <p>La PS se révèle être un vecteur puissant pour la création et le partage de connaissances, facilitant ainsi l'émergence d'un réseau de savoirs interactif et dynamique.</p> <p><b>Notre étude identifie différents types de prospective selon la branche et le type de connaissance produite.</b> Dans le secteur numérique, <b>la création d'un réseau de connaissances implique d'intégrer le circuit d'information</b> d'opérateurs postaux ayant connu des évolutions similaires. Cela se fait en écoutant directement sur le terrain et en favorisant une ouverture à la fois externe et la réplication interne des idées et des pratiques.</p> <p>À la direction de l'innovation, <b>le transfert et l'agrégation des connaissances de l'écosystème interne et externe résultent des échanges avec les parties prenantes.</b> Cette direction met particulièrement l'accent sur l'innovation ouverte, encourageant ainsi le partage de connaissances entre des acteurs aux profils variés.</p> <p>Enfin, la direction stratégique se focalise sur <b>la production de connaissances en réponse aux enjeux et défis du groupe</b>, résultant des exercices de prospective et des rencontres avec des acteurs internes et externes.</p> |
| <p>PS</p>  <p>Détéction de ressources rares et de valeur</p> | <p>La détection de ressources rares et de valeur par le biais de la prospective n'a pas été explorée dans la littérature jusqu'à présent.</p>                            | <p><b>Notre étude met en lumière l'applicabilité de la typologie de Lepak et Snell (1999) ainsi que de la théorie des ressources et des compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) dans le cadre de la PS pour le capital humain.</b> Elle souligne que le développement futur du capital humain est influencé par le capital humain actuel, mais cette continuité peut devenir contraignante en raison d'éléments obsolètes. La typologie de Lepak et Snell se révèle pertinente en indiquant que le capital humain de La Poste possède à la fois de la valeur et de la rareté, avec une focalisation particulière sur la détection externe des talents, assurée par des méthodes de prospective telles que les hackathons dans le domaine des nouvelles technologies.</p>  |
| <p>PS</p>  <p>Théorie des systèmes</p>                       | <p>Ce lien est abordé dans le contexte du développement futur de l'énergie nucléaire, notamment dans le cas de l'économie de l'énergie (Godet, 1974 ; Haurie, 1975).</p> | <p><b>La théorie des systèmes complexes émerge comme un cadre théorique adapté pour examiner la PS, particulièrement face aux défis inédits des organisations dans un environnement VUCA.</b> Dans la complexité des entreprises en tant que systèmes complexes, il est essentiel d'aborder la prospective à la fois dans</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | une perspective macroéconomique et microéconomique, en intégrant les évolutions socio-économiques de manière systémique. L'approche prospective repose sur des modèles issus des sciences des processus et des systèmes complexes, considérant l'évolution socio-économique comme un organisme vivant adaptatif à son environnement. Ainsi, l'accent doit être mis sur la prospective socioéconomique. |
| <b>Obstacles et conditions de réussite de la PS</b> | Peu d'études se sont penchées de manière concrète et pratique sur les conditions de réussite et les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la PS en entreprise. L'étude de Bezold (2010) et celle d'Iden et al. (2017) montrent certains facteurs de réussite et freins. | Notre étude révèle d'autres nombreux facteurs organisationnels qui agissent de manière positive et négative sur la mise en œuvre de la PS en entreprise, influençant ainsi son impact stratégique et sa concrétisation en actions.   |

## 2.2. Contribution managériale

Notre travail montre qu'au sein des organisations, le capital humain doit désormais être considéré comme le principal facteur de performance et de différenciation. L'expression adoptée par certains pour décrire cette ressource précieuse et productrice est celle du « pétrole humain », cependant, elle se révèle être plus complexe et moins banale qu'il n'y paraît d'emblée. En effet, les résultats unanimes démontrent que la gestion et l'exploitation du capital humain demeurent les défis les plus ardues, surtout dans le contexte actuel, caractérisé par des schémas extrêmement complexes, ambivalents, voire quelque peu schizophréniques. Les entreprises se retrouvent ainsi à la fois en position de victimes et d'actrices du changement. La complexité et l'incertitude de l'environnement ne font qu'accentuer la difficulté de gérer cette notion multifacette et complexe pour les organisations. Notre travail a démontré la diversité des facettes de la transition actuelle que traversent les entreprises, soulignant ainsi la nécessité de prendre en considération plusieurs dimensions lors de la réflexion sur l'avenir du capital humain. Cela implique de ne pas se limiter uniquement aux aspects technologiques, mais aussi de considérer les dimensions économiques, sociales, environnementales, démographiques, et surtout culturelles, afin de développer de manière prospective et stratégique le capital humain de demain. Les entreprises d'aujourd'hui manifestent fréquemment une inclination marquée en faveur de la technologie, au détriment de l'aspect humain. Notre étude a exposé une analyse approfondie des nouveaux paradigmes émergents, tout en présentant aux dirigeants les outils, les ressources et les modèles nécessaires à leur appropriation. Ces derniers doivent développer une vision à long terme et adopter une approche de PS pour guider leur entreprise avec succès

à travers cette période de transition. Ainsi, notre modèle de terrain proposé englobe les différents aspects de la démarche de prospective d'entreprise, offrant aux dirigeants un cadre complet afin d'anticiper les changements, saisir les opportunités émergentes et naviguer avec agilité dans un environnement en constante évolution. Cette approche intégrée vise à renforcer la capacité des organisations à prospérer dans un monde des affaires en mutation rapide, en plaçant le capital humain au cœur de leur stratégie de développement à long terme.

### **2.2.1. Désintérêt de la part des comités de direction envers le capital humain : Les difficultés rencontrées et les solutions proposées.**

La prospective relative au capital humain revêt une importance fondamentale à l'échelle nationale, impliquant à la fois l'État et les entreprises. Cependant, cette étude met en évidence un désintérêt généralisé pour tout ce qui a trait au capital humain, et ce aussi bien au niveau de la société que des entreprises. Cette apathie nationale découle en partie des connotations politiques entourant le concept du capital humain, traditionnellement associé aux capitalistes et à l'accumulation d'argent à des fins personnelles. Cela crée un paradoxe en contradiction avec l'idée de justice sociale et de lutte des classes, une notion profondément ancrée depuis la révolution industrielle. Dans ce cadre capitaliste, l'aspect humain est souvent relégué au second plan, permettant l'externalisation ou même le remplacement par des technologies et des robots, subordonnant ainsi l'intérêt des individus à la prospérité économique débouchant sur une impasse. Cette approche néglige non seulement le bien-être social, mais aussi les préoccupations environnementales, les conséquences de la détérioration de notre planète finissant ainsi par affecter gravement le concept de capital humain.

Le système capitaliste, axé sur la performance et la gratification immédiate, favorise une vision à court terme, avec les entreprises de plus en plus concentrées sur des périodes d'un à deux ans, ce qui restreint ainsi leur horizon et complique la prospective. Il importe de considérer la dimension temporelle et de revoir le modèle économique afin d'adopter une vision plus durable et à long terme, tout en encourageant une gestion responsable du capital humain et en favorisant un équilibre entre les dimensions sociale, économique et environnementale. En particulier,

l'intégration des enjeux liés à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et au développement durable est devenue une préoccupation centrale dans une démarche prospective en matière de capital humain. Ces enjeux sont désormais considérés comme essentiels dans la construction d'un modèle socialement et économiquement durable. Cette évolution souligne que la performance économique ne peut plus être exclusivement évaluée par le truchement d'indicateurs financiers traditionnels, car les aspects extra-financiers tels que la réputation de l'entreprise, sa responsabilité sociale et son engagement en faveur du développement durable jouent également un rôle significatif. Notre étude souligne avec détermination la nécessité de trouver un équilibre entre la performance économique et les enjeux sociaux, environnementaux, régaliens, et de développement durable, et ce dans une approche globale de performance. Cette perspective de performance globale s'inscrit dans la lignée de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), telle que définie par la Commission européenne, qui englobe « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs interactions avec leurs parties prenantes.* » Son objectif est de favoriser l'adoption, au sein des organisations qui l'adoptent, de trois dimensions de performance distinctes : les performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003 ; Baret, 2006, p. 2).

Dans le contexte actuel, notre recherche souligne la nécessité de repenser fondamentalement la conception de l'entreprise de demain par rapport à celle d'aujourd'hui. Cette nouvelle conception de l'entreprise implique une rupture avec le modèle capitaliste traditionnel, en réponse aux défis émergents. Il est essentiel de réintégrer l'entreprise dans un cadre de partage, à la fois en interne en favorisant l'intelligence collective et la créativité des équipes, et en externe en impliquant activement les parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs et les universités. Cette transformation vise à permettre à l'entreprise de jouer un rôle significatif dans la résolution des enjeux liés principalement au changement climatique et aux enjeux sociaux. Dans cette configuration, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) présente une solution précieuse en adoptant à la fois une approche procédurale et centrée sur les aspects sociaux et environnementaux. Elle est d'une importance cruciale pour ceux qui s'impliquent, que ce soit de manière concrète ou conceptuelle, dans les transformations du capitalisme et du libéralisme (Pesqueux, 2006). En explorant les interactions potentielles entre la sphère publique et privée, elle brise ainsi la frontière traditionnelle entre le monde économique des entreprises et le domaine politique de l'intérêt public. Son influence est significative sur l'activité des organisations.

Par conséquent, il est impératif de réévaluer la finalité de l'entreprise et de ses activités, y compris le modèle traditionnel axé sur la rémunération des actionnaires sous forme de dividendes, qui se concentre exclusivement sur la performance économique. Dans ce contexte, où certains actionnaires privilégient la maximisation des profits à court terme, sans prendre en compte les considérations relatives aux employés et à la durabilité de l'entreprise, la question de la pérennité des entreprises devient complexe. Il est donc impératif de repenser le modèle actuel, qui tend souvent à privilégier les intérêts des actionnaires aux dépenses de ceux des salariés, notamment dans un environnement de marché concurrentiel et de faible croissance économique.

La principale difficulté qui ressort de notre étude réside dans l'incapacité des entreprises à adopter une perspective à long terme, notamment en ce qui concerne la gestion du capital humain. Elles sont confrontées à des défis considérables en termes d'anticipation et de planification pour l'avenir. En conséquence, il est fréquent de constater le peu d'intérêt manifesté par les comités de direction des entreprises à propos des questions sociales et humaines, lorsqu'ils transfèrent la responsabilité de ces domaines aux départements des ressources humaines (DRH). Cette pratique tend à reléguer ces aspects importants au second plan et à les considérer comme des préoccupations périphériques plutôt que comme des éléments centraux de la stratégie globale de l'entreprise.

Malheureusement, cette approche fragmentée est préjudiciable à la réalisation de l'ensemble des objectifs commerciaux, à la performance globale de l'entreprise et à la satisfaction des parties prenantes, notamment les employés. Peu d'entreprises adoptent véritablement une approche humaniste, considérant le capital humain comme un atout essentiel et un levier stratégique pour atteindre la pérennité et la réussite à long terme. En effet, notre étude montre le fait qu'il reste un chemin considérable à parcourir pour que le capital humain soit pleinement intégré dans la vision de PS et de la gouvernance des entreprises. Nous avons exposé aux dirigeants certains aspects essentiels à prendre en compte dans un environnement qualifié de VUCA lors de leur passage à une gestion prospective et intégrée du capital humain.

Dans ce monde VUCA, il est impératif de transcender la simple gestion du changement. Les organisations ne peuvent plus se contenter de réagir aux changements, elles doivent plutôt embrasser la transformation en tant que principe fondamental. Il est essentiel de briser les silos qui ont bien fonctionné dans un monde stable, prévisible, et où l'information était claire et les données visibles. Ce qui était efficace par le passé ne l'est plus aujourd'hui, cependant, de

nombreux dirigeants continuent de suivre les mêmes méthodes. Cette transformation requiert une remise en question des méthodologies conventionnelles et une ouverture d'esprit de la part des dirigeants face aux défis de plus en plus complexes et changeants. Il devient donc essentiel de briser les silos organisationnels, de promouvoir une culture apprenante, et d'aligner les objectifs sur une vision à long terme. L'importance d'une approche centrée sur l'humain et portée par des valeurs positives ne doit pas être sous-estimée.

Certains dirigeants, formés dans des institutions prestigieuses, peuvent avoir une vision du pouvoir rigide, mais il est impératif de les sensibiliser mais il est impératif de les sensibiliser à l'adaptation nécessaire dans cet environnement VUCA. Ce terme peut parfois échapper à la compréhension des dirigeants, ce qui souligne la nécessité de leur fournir une formation et de les sensibiliser davantage à ce concept. La résistance à la culture de l'expérimentation constitue un autre obstacle à surmonter, en particulier dans des contextes de concurrence intense et de perturbation technologique. Les dirigeants qui privilégient des approches axées sur le court terme entravent l'adaptation aux évolutions économiques et sociales en cours. En définitive, cette dépendance aux approches conventionnelles représente un obstacle majeur à l'adaptation face aux évolutions économiques et sociales. Certains dirigeants peuvent être fermement convaincus de détenir la vérité absolue, tandis que d'autres peuvent se sentir limités par le cadre au sein duquel ils ont évolué. Il est crucial de reconnaître que le dirigeant joue un rôle clé et que sa vision du monde et sa manière de concevoir son rôle influencent directement ses actions et les orientations de l'entreprise. En outre, notre travail offre une contribution managériale au leadership en fournissant des exemples concrets et des perspectives pour naviguer efficacement dans cet environnement VUCA en constante évolution, tout en incitant les dirigeants à adopter une approche de « pensée autrement ».

### **2.2.2. Réinventer l'éducation pour une meilleure adaptation au monde de l'entreprise à l'ère de l'IA, de la robotisation et de la digitalisation.**

À travers la diversité des profils interrogés dans notre étude, nous permettons aux entreprises d'obtenir une analyse approfondie de l'impact de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la robotisation sur leurs activités actuelles, tout en soulignant les compétences nécessaires pour l'avenir. Des exemples tirés de l'expérience vécue au sein de plusieurs entreprises de différents secteurs et tailles ont été présentés, illustrant ainsi la nécessité pour les entreprises, et plus particulièrement pour leurs dirigeants, de tirer des leçons des expériences vécues afin de

mieux se préparer pour l'avenir. En effet, le phénomène d'accélération, amplifié par les transformations technologiques rapides telles que l'algorithmisation, l'automatisation et la robotisation, représente un défi significatif pour les organisations. Cette accélération entrave leur capacité à anticiper et à préparer l'avenir de manière proactive, les laissant souvent réagir au lieu de s'employer à façonner activement les transformations nécessaires. De plus, cette accélération rend la projection à long terme complexe, notamment en raison des changements rapides, en particulier dans le domaine technologique. Cela pose un défi particulièrement important pour la prospective, notamment dans le domaine des ressources humaines. Les résultats mettent en évidence la nécessité impérative de repenser la gestion des ressources humaines en adoptant une approche prospective du capital humain qui tienne compte des évolutions rapides du monde du travail et de l'évolution constante des valeurs humaines.

Le besoin d'accompagner les transformations est fortement mis en avant dans les témoignages, soulignant ainsi le rôle stratégique des ressources humaines en tant que partenaires clés de l'entreprise. Les RH sont appelées à jouer un rôle actif dans la gestion des transformations au sein de l'organisation, et ce malgré un environnement de plus en plus complexe. Elles doivent adopter une approche ouverte proactive dans la gestion des changements et acquérir une compréhension approfondie des données et des nouvelles technologies dans ce contexte. Elles sont ainsi appelées à jouer un rôle essentiel dans la prise en compte des transformations et à occuper une position de partenaire stratégique pour favoriser le développement de l'entreprise dans son écosystème.

Les avancées technologiques représentent un sujet crucial dans le contexte de l'entreprise du futur, et notre étude suscite un débat sur leurs conséquences potentielles. Elle montre les avantages envisageables en termes d'amélioration des compétences, de précision des diagnostics et d'enrichissement du travail humain, tout en soulignant l'importance de réfléchir attentivement à l'utilisation de ces technologies dans l'intérêt bien compris de la société. D'aucuns considèrent que l'intelligence artificielle, la digitalisation et la robotisation connaissent une croissance constante, nécessitant leur intégration dans les processus de gestion des ressources humaines.

Cela implique une transformation des métiers existants, exigeant l'acquisition de nouvelles compétences et l'adoption de nouvelles méthodes de travail. D'autres soulignent les avantages que présente de l'intelligence artificielle, notamment dans des domaines tels que la médecine, où elle améliore considérablement la précision des diagnostics et libère du temps pour des

analyses plus approfondies. Elles insistent sur le fait que l'intelligence artificielle vient compléter les activités existantes plutôt que de les remplacer. Certaines approches abordent également la notion d'homme augmenté et de modèle symbiotique, où l'intelligence artificielle vient renforcer les capacités humaines. Cette perspective revêt une importance croissante dans un contexte d'évolution vers une société symbiotique, notamment en réponse aux défis posés par la pandémie.

Cependant, il existe un décalage entre la compréhension de ces technologies et le rythme effréné de l'innovation technologique, ce qui soulève des préoccupations quant aux compétences et au temps nécessaires à une réflexion approfondie. L'impact de l'IA sur la gestion des compétences et le capital humain est indéniable, avec le risque que les individus deviennent indésirables s'ils ne possèdent pas les compétences requises. Les entreprises sont encouragées à prendre en compte leur responsabilité sociale, même si certaines peuvent privilégier la rentabilité financière.

La transformation liée à l'IA comporte des aspects positifs et négatifs, nécessitant une gestion axée sur l'amélioration des tâches et la valorisation des activités à forte valeur ajoutée, tout en évitant de traiter les individus comme des entités robotisées. Une approche basée sur la facilitation relationnelle s'impose si l'on veut réussir cette transition.

L'IA alimente de nouvelles formes de travail basées sur des algorithmes, soulevant des questions sur la transformation du capital humain en actifs et son impact sur la protection sociale. Les politiques publiques et l'emploi doivent relever ce défi pour façonner notre société. L'utilisation de l'IA dans des contextes capitalistes suscite des inquiétudes. Il est essentiel de promouvoir une économie centrée sur les individus et de considérer le numérique comme un moyen d'améliorer les relations et les processus, sans pour autant se substituer aux personnes.

Les résultats de notre étude révèlent l'existence de deux problématiques fondamentales qui doivent être abordées avec une grande attention pour réussir la transition vers un avenir où le capital humain s'adapte aux avancées technologiques et à l'intelligence artificielle. Tout d'abord, la question des différences générationnelles en matière de gestion stratégique du capital humain est essentielle. Les générations actuelles et futures revendiquent des attentes, des valeurs et des modes de travail spécifiques. Il est impératif de comprendre ces différences pour assurer une gestion PS du capital humain. Le management intergénérationnel devient de plus en plus important, du fait de la coexistence de générations différentes coexistent sur les

lieux de travail. Il est nécessaire de repenser les approches de gestion et d'organisation des ressources pour s'adapter à la diversité des parcours professionnels, des compétences et des aspirations. Les jeunes générations, en particulier la génération Z, accordent une grande importance à l'autonomie, à la quête de sens dans leur travail et à des valeurs telles que la responsabilité sociale des entreprises. Comprendre et répondre à ces attentes est essentiel si l'on souhaite attirer et fidéliser les talents des nouvelles générations.

De plus, la réforme des systèmes éducatifs est un impératif pour préparer les individus aux défis du marché du travail actuel et futur. Les programmes éducatifs doivent être repensés en tenant compte des différences générationnelles, des compétences technologiques et des valeurs spécifiques à chaque génération. Au-delà des compétences techniques, il est essentiel d'intégrer des valeurs telles que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la responsabilité sociale des entreprises et l'impact environnemental. Cette adaptation des programmes éducatifs permettra de former des individus capables de s'adapter aux évolutions des métiers et à répondre aux besoins du marché de l'emploi.

En conclusion, la gestion stratégique du capital humain dans un environnement en mutation technologique requiert une approche attentive et proactive envers les différences générationnelles, ainsi qu'une réforme des systèmes éducatifs. Ces impératifs sont renforcés par la constatation que le capital humain évolue considérablement, au fil du temps, et tout en respectant une continuité intergénérationnelle. Ces mesures sont cruciales pour bâtir un avenir où le capital humain s'affirme, tandis que les avancées technologiques enrichissent nos vies et nos carrières de manière significative.

Le management intergénérationnel, la réforme des programmes éducatifs, et la compréhension des attentes spécifiques des jeunes générations sont des éléments clés pour façonner un avenir où le capital humain s'impose dans un environnement technologique en constante évolution. Dans cette perspective, la prospective RH joue un rôle de premier plan pour le développement futur du capital humain au sein des organisations. Elle permet d'anticiper les évolutions et les tendances qui influenceront le capital humain de demain, en prenant en compte des facteurs tels que les changements démographiques, les avancées technologiques, les évolutions sociales et les transformations économiques.

Cependant, pour que cette transition vers une gestion PS du capital humain soit efficace, il est essentiel de surmonter les défis liés à la détection des compétences rares et des savoir-faire

cachés. Cela requiert une ouverture des ressources humaines, une vision à long terme et un dialogue stratégique avec l'ensemble des fonctions et métiers au sein de l'organisation. En intégrant ces éléments, nous contribuerons à façonner un avenir où le capital humain prospère dans un environnement technologique en constante évolution, tout en répondant aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle et en créant une société résiliente et adaptée aux enjeux actuels et futurs. Cette approche proactive et intégrée est essentielle pour assurer le succès des organisations et la prospérité des individus dans un monde en constante mutation.

### **3. Limites et perspectives de la recherche**

Notre travail de doctorat présente naturellement des limites, susceptibles de permettre le lancement de futurs travaux de recherches complémentaires.

#### **3.1. Les limites de la recherche**

La principale limite de notre recherche réside dans les choix inhérents aux études de cas que nous avons développées. En effet, nous avons choisi de nous concentrer en profondeur sur un seul cas unique, à savoir le groupe La Poste, tandis que les analyses des entretiens des deux autres cas, Clairisienne et EDF, ont été incluses en annexe. Au total, au cours de notre parcours doctoral, nous avons réalisé 54 entretiens, dont 39 ont été intégrés dans le développement de notre modèle ancré. Cette décision a été motivée par plusieurs raisons, notamment le contexte de la pandémie de COVID-19 qui a entravé la réalisation d'une démarche ancrée approfondie pour les deux autres études, ainsi que les difficultés d'accès aux terrains qui nous ont contraints à adapter notre méthodologie de collecte de données. Cependant, il est important de souligner que les deux autres études de cas, bien que présentées en annexe sous forme de résumés, ont joué un rôle essentiel dans la validation de nos résultats. En les incluant, nous démontrons que notre analyse ne repose pas uniquement sur un seul cas isolé, mais qu'elle est renforcée par la cohérence et la corroboration des résultats observés dans les autres études de cas.

Une autre limite de notre recherche concerne l'utilisation de l'analyse par la théorisation ancrée, présentant ainsi plusieurs aspects à prendre en considération. Tout d'abord, cette méthode qualitative, bien que riche en détails et en profondeur, peut rendre difficile la production d'une

vision synthétique de l'ensemble des résultats. Le besoin d'explorer en profondeur chaque aspect de la recherche peut entraver la création d'une vue d'ensemble concise.

De plus, l'analyse par la théorisation ancrée se concentre sur l'acquisition d'une compréhension profonde des faits et des contextes. Cela signifie que l'analyse s'attarde sur les détails, offrant une abondance de données spécifiques, mais pouvant compliquer la compréhension de la connaissance produite.

Une limite aussi réside dans la complexité de cette méthode pour les acteurs impliqués dans la recherche. La profondeur de l'analyse et la nécessité de capturer chaque nuance peuvent rendre la méthode moins accessible aux personnes extérieures à la recherche, ce qui peut poser un défi en termes d'appropriation de la recherche par ces acteurs.

Enfin, l'analyse par la théorisation ancrée peut exiger une immersion profonde dans les données, absorbant une quantité considérable de connaissances qui doivent ensuite être intégrées dans la thèse. Bien que cette approche offre une richesse de faits issus du terrain, elle nécessite un effort substantiel pour gérer et intégrer ces données de manière significative dans le cadre de la recherche.

### **3.2. Les perspectives de la recherche**

Notre étude ouvre de nouvelles perspectives de recherche et présente des opportunités prometteuses pour développer des synergies significatives entre le domaine de la prospective et la gestion stratégique du capital humain. À notre connaissance, notre recherche est pionnière dans l'exploration des liens et des synergies potentielles entre le capital humain et la prospective, comblant ainsi un vide dans la littérature existante.

Tout d'abord, il convient de noter qu'en France, la relation entre la PS et les capacités dynamiques n'a pas encore fait l'objet d'une exploration approfondie. Pour l'heure, la prospective a principalement été perçue comme une source d'apprentissage organisationnel et de génération de connaissances, comme en témoignent les travaux de Bootz (2010) et de Bootz et al. (2019). Cependant, il existe un potentiel de recherche manifeste pour approfondir cette relation et comprendre plus précisément comment la PS peut contribuer au développement des capacités dynamiques des entreprises en France. L'analyse par théorisation ancrée a permis

d'obtenir des résultats probants à travers nos modèles ancrés, confirmant la relation et la complémentarité entre la démarche prospective en entreprise et les approches centrées sur les écosystèmes.

Ainsi, cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches qui permettront d'explorer la relation entre la PS et les approches centrées sur les écosystèmes, au travers du prisme des capacités dynamiques. Pour approfondir davantage ce lien, il serait pertinent d'étendre notre modèle à d'autres entreprises en vue d'examiner en détail les pratiques de prospective utilisées. Ces pratiques visent à identifier les ressources précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer, qui confèrent aux entreprises un avantage concurrentiel durable. Cette approche nécessite une analyse comparative entre différentes entreprises afin d'identifier les pratiques prospectives efficaces qui contribuent à l'identification et à l'exploitation de ressources uniques et non substituables.

La diversité des contextes est essentielle à considérer, car la PS se manifeste de manière variée dans différents secteurs et organisations. Chaque secteur possède ses dynamiques distinctes qui influencent la manière dont les entreprises anticipent et façonnent leur avenir. Il est donc crucial d'explorer comment les outils et méthodes de prospective s'adaptent et se traduisent en actions stratégiques dans ces divers milieux.

Le partenariat avec la Chaire de prospective du CNAM offre aussi un cadre idéal pour cette exploration, profitant d'un écosystème académique et professionnel fécond. L'extension de notre modèle de recherche actuel à une variété d'entreprises et de contextes permettra de vérifier la pertinence et l'universalité des hypothèses et des résultats. Cette exploration se fera selon une méthodologie rigoureuse, en s'appuyant sur des études de cas multiples qui fourniront une compréhension riche et nuancée des pratiques de PS et de leur impact sur la capacité des entreprises à naviguer et à prospérer dans des environnements complexes et en évolution rapide.

Cette recherche vise également à formuler des recommandations pratiques à l'intention des décideurs et des praticiens de la PS. Nous mettrons en évidence les leviers et les obstacles à l'adoption de pratiques prospectives renforçant les capacités dynamiques des entreprises. La collaboration avec la Chaire du CNAM offre une opportunité pour un échange fructueux entre la théorie et la pratique, enrichissant ainsi la recherche académique tout en contribuant au développement des organisations partenaires.

En guise de perspective de recherche sur le plan méthodologique, l'envisagement d'une approche novatrice combinant l'Actor-Network Theory (ANT) et la Grounded Theory (GT) offre une piste intrigante pour explorer les subtilités et les complexités des réseaux organisationnels. L'ANT, avec son focus sur les interactions entre acteurs humains et non humains, servira comme amorce pour cartographier la structure du réseau. Dans une vision à venir, la GT dirigera l'extraction de modèles émergents, enracinant nos théories dans la réalité empirique des pratiques organisationnelles. Cette conjonction méthodologique promet d'ouvrir de nouvelles perspectives sur les rôles des outils de gestion, des systèmes d'information, et des acteurs non humains au sein des réseaux. En envisageant cette combinaison sur le plan méthodologique, nous cherchons à transcender les limites traditionnelles de l'analyse organisationnelle en explorant de nouvelles dimensions et en permettant une compréhension plus approfondie des phénomènes étudiés. Cette approche méthodologique novatrice ouvre des perspectives stimulantes pour la recherche future, offrant la possibilité d'explorer des domaines jusqu'alors peu explorés et d'enrichir notre compréhension des réseaux organisationnels.

Enfin, ce travail contribue à replacer la PS dans le contexte des sciences de gestion. L'augmentation de la demande de prospective dans divers domaines scientifiques en réponse à l'incertitude environnementale croissante, ainsi que les multiples définitions de la prospective, soulignent son importance (Jahangiri et al., 2014; 2017). Notre approche comparative et multidimensionnelle, basée sur la pluridisciplinarité des acteurs impliqués dans notre étude, nous a permis d'identifier les facteurs organisationnels qui influencent la démarche prospective en entreprise, ainsi que son potentiel élevé dans la détection des opportunités et des risques.

Cette mise en perspective de la prospective dans le domaine des sciences de gestion prend tout son sens à un moment où la détection d'opportunités et de risques est devenue essentielle dans la gestion des entreprises. L'intégration de cette pratique dans la nouvelle directive CSR (Corporate Sustainability Reporting Directive) confirme l'importance accordée à la compréhension du changement environnemental et à l'analyse des risques et opportunités qui en découlent. Cependant, il est crucial de noter que les données publiques relatives à ces aspects demeurent insuffisamment documentées, en particulier dans les rapports externes. Par conséquent, il existe un potentiel de recherche considérable pour explorer les conséquences des choix prospectifs sur la performance et la résilience des entreprises, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives passionnantes pour la recherche future.

## LISTE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1: Dix mots-clés les plus fréquents .....  | 27  |
| Tableau 2: Distinction entre prévision et prospective.....   | 29  |
| Tableau 3: Résumé de quelques différences majeures entre prévision et prospective .....  | 30  |
| Tableau 4: Les cinq caractéristiques de la prospective.....  | 32  |
| Tableau 5: Types d’atelier de PS.....  | 69  |
| Tableau 6: Typologie des scénarios selon la vraisemblance et la vision globale.....  | 78  |
| Tableau 7: Strategic Foresight vs. La prospective: quelles différences?.....   | 89  |
| Tableau 8: Les approches fonctionnelles de la prospective dédiées aux entreprises .....  | 102 |
| Tableau 9: Le contenu des 4 types de démarches de prospective - synthèse .....   | 105 |
| Tableau 10: Maintien et transformation du système .....  | 142 |
| Tableau 11: Théories de la gestion stratégique : perspectives et dynamisme .....   | 153 |
| Tableau 12: Les critères de choix des cas.....   | 206 |
| Tableau 13: Importance des cas étudiés en fonction des axes de recherche.....  | 211 |
| Tableau 14: Profils des informateurs .....   | 222 |
| Tableau 15: Présentation des entretiens réalisés pour le cas La Poste .....  | 227 |
| Tableau 16: Guide d’entretien pour l’étude exploratoire avec les experts en prospective  | 230 |
| Tableau 17: Guide d’entretien pour l’étude La Poste.....   | 232 |
| Tableau 18: Documents externes analysés du Groupe La Poste.....  | 236 |
| Tableau 19: Documents internes collectés pour le cas La Poste.....   | 237 |
| Tableau 20: Ouvrage Consultés.....   | 239 |
| Tableau 21: Fréquences de citation de chacune des propriétés de l’étude.....   | 269 |
| Tableau 22: Exemple de micro-analyse d’un extrait provenant du premier entretien.....  | 270 |
| Tableau 23: Codage Axial des catégories clés émergentes de l’étude .....   | 275 |
| Tableau 24: Codage axial des catégories déterminantes de la catégorie centrale « Créer un écosystème transformant et innovant » .....  | 276 |
| Tableau 25: Tableau des propriétés en fonction des informateurs impliqués .....  | 277 |
| Tableau 26: Catégorie centrale dégagée de l’étude .....  | 281 |
| Tableau 27: Processus de saturation théorique de la catégorie 1 « besoin de se transformer » .....                                     | 308 |
| Tableau 28: Processus de saturation théorique des catégories 2, 3, 4, 5 et 6 .....   | 311 |
| Tableau 29: Processus de saturation théorique de la catégorie 7 .....  | 319 |
| Tableau 30: Processus de saturation théorique de la catégorie 8 .....  | 327 |
| Tableau 31: Emergence de la catégorie 9 « construire un modèle pérenne » .....   | 333 |
| Tableau 32: Tableau synthétique de type prospective, dégagés du terrain pour le groupe La Poste .....                                  | 376 |
| Tableau 33: Spécificités de la PS en matière de Capital Humain au sein du groupe La Poste en fonction des différentes directions ..... | 414 |
| Tableau 34: Quatre types de stratégies environnementales.....  | 438 |
| Tableau 35: Comparaison des Catégories d’Études : Étude de Cas vs. Étude Exploratoire .....  | 447 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 36: Propriétés de la Démarche Prospective : Étude de Cas vs. Étude Exploratoire .....                                  | 448 |
| Tableau 37: Principales avancées de la thèse par rapport aux théories existantes.....  | 467 |
| Tableau 38: Principales avancées de la thèse par rapport aux théories existantes.....  | 469 |
| Tableau 39: Ancrage de la catégorie 3 « Explorer l’environnement externe » .....   | 27  |
| Tableau 40: Ancrage de la catégorie 4 « Adopter une démarche participative ».....  | 29  |
| Tableau 41: Ancrage de la catégorie 5 « Conduire une PS ».....   | 33  |
| Tableau 42: Ancrage de la catégorie 6 « Créer un écosystème transformant et innovant »   | 50  |
| Tableau 43: Ancrage de la catégorie 7 « Développer le capital humain stratégique de<br>demain ».....                           | 52  |
| Tableau 44: Définitions du concept de « capital humain » selon les experts.....  | 56  |
| Tableau 45: Ancrage de la catégorie 8 « Besoin d’une prospective RH ».....   | 74  |
| Tableau 46: Définitions du concept de « capital humain » selon les dirigeants, les consultants<br>et les responsables RH ..... | 164 |
| Tableau 47: Autres citations de la propriété « Repenser et adapter l’organisation ».....                                       | 231 |
| Tableau 48: Autres citations de la propriété « Evoluer et élargir le modèle économique »<br>.....                              | 233 |
| Tableau 49: Autres citations de la propriété « Construire un modèle multi-activités ».....                                     | 236 |
| Tableau 50: Autres citations de la propriété « tirer parti du numérique ».....   | 239 |
| Tableau 51: Autres citations de la propriété « Adopter une méthodologie de conduite de<br>changement et d’échange » .....      | 250 |
| Tableau 52: Autres citations de la propriété « obstacle d’acceptation ».....   | 257 |
| Tableau 53: Autres citations de la propriété « restructurer et réorganiser ».....  | 259 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1: Organisation parallèle de notre recherche.....  | 37  |
| Figure 2: Elaboration parallèle des chapitres.....  | 38  |
| Figure 3 Le triangle Grec .....   | 63  |
| Figure 4: Mots clés de la prospective et de la stratégie .....  | 66  |
| Figure 5: La méthode scénario.....  | 68  |
| Figure 6: Ateliers de PS .....  | 69  |
| Figure 7: L'arbre des compétences et sa dynamique.....  | 71  |
| Figure 8: Cas de la ville de Vierzon, juillet 1990.....   | 72  |
| Figure 9: Les différents types de variable sur le plan d'influence et de dépendance.....                      | 74  |
| Figure 10: Exemple de plan d'influence et de dépendance des acteurs.....                                      | 75  |
| Figure 11: Exemple d'arbre de pertinence sur renforcement de l'autonomie d'une organisation.....              | 76  |
| Figure 12: Modèle de réussite a priori pour la PS.....  | 92  |
| Figure 13: Moyens de passer d'un niveau à un autre .....  | 96  |
| Figure 14: Modèle de Maturité de Rohrbeck et al. (2018) .....   | 97  |
| Figure 15: Typologie des démarches prospectives .....   | 100 |
| Figure 16: Capital humain et modalités d'emploi.....  | 123 |
| Figure 17: Capital humain, théories cognitives et relationnelles .....  | 149 |
| Figure 18: Les doubles liens du présent.....  | 165 |
| Figure 19: Le capital humain et la dépendance de sentier .....  | 167 |
| Figure 20: Capital humain et capacités dynamiques .....   | 168 |
| Figure 21: PS et approche de contingence .....  | 170 |
| Figure 22: PS et théorie des systèmes.....  | 174 |
| Figure 23: PS et innovation ouverte.....  | 180 |
| Figure 24: Modèle de base pour l'intégration de la prospective en réseau avec les partenaires du réseau ..... | 183 |
| Figure 25: PS et approche participative .....   | 189 |
| Figure 26: Lettre descriptive de l'étude de cas de La Poste .....   | 225 |
| Figure 27: Agenda de la rencontre avec le directeur du pôle régional à Bordeaux.....                          | 234 |
| Figure 28: Intégration des questions théoriques du chercheur dans un compte-rendu théorique .....             | 241 |
| Figure 29: Cycle interactif entre collecte et analyse des données .....                                       | 243 |
| Figure 30: Etapes de l'analyse des données qualitatives.....  | 245 |
| Figure 31: Paradigme de codage d'Anselm Strauss.....  | 248 |
| Figure 32: Assembler des diagrammes en train ou en chapelet (d'après Lejeune, 2019) .                         | 249 |
| Figure 33: Cas négatif issu de la deuxième phase de l'étude exploratoire.....                                 | 250 |
| Figure 34: Questionnement du chercheur sur le cas négatif .....   | 250 |
| Figure 35: Cas négatif issu de l'étude auprès les experts.....  | 251 |
| Figure 36: Interprétation de l'analyste du cas négatif.....   | 251 |
| Figure 37: Regroupement de plusieurs articulations issues du codage axial .....                               | 252 |
| Figure 38: La catégorie comme boîte ou comme concept .....  | 252 |

|   |           |
|---|-----------|
| Figure 39: Étiquette d’ancrage regroupant des passages provenant de plusieurs entretiens .....  | 254       |
| Figure 40: Ancrage des différents types de comptes rendus .....   | 255       |
| Figure 41: Quelques étiquettes ancrées issues du codage ouvert des entretiens .....   | 273       |
| Figure 42: Quelques étiquettes ancrées issues du codage ouvert des entretiens .....   | 274       |
| Figure 43: Schématisation provisoire à un stade précoce de la mise en relation de la catégorie centrale « PS et participative » .....                   | 279       |
| Figure 44: Schématisation de la mise en relation de catégories finales .....  | 282       |
| Figure 45: Schématisation intégrative de l’étude avec les experts .....   | 284       |
| Figure 46: Modèle émergent de la démarche de « PS en matière de capital humain », ancré dans le discours des experts .....                              | 286       |
| Figure 47: Schématisation intégrative de l’étude dans sa phase 2 .....  | 306       |
| Figure 48: Schématisation de la mise en relation de catégories finales issus des 29 entretiens .....  | 336       |
| Figure 49: Modèle final saturé de la démarche de « PS en matière de capital humain », ancré dans le discours de 29 informateurs .....                   | 338       |
| Figure 50: Ligne du temps de notre démarche ancrée du Cas La Poste .....  | 360       |
| Figure 51: Ligne du temps par couleur .....   | 360       |
| Figure 52: Compte-rendu opérationnel .....  | 361       |
| Figure 53: Regroupement de plusieurs articulations du codage axial .....  | 363       |
| Figure 54: Quelques conclusions et résultats issus du codage sélectif .....   | 364       |
| Figure 55: Modèle ancré des interactions entre les catégories de l’étude .....  | 369       |
| Figure 56: Interactions entre catégories de l’étude .....   | 369       |
| Figure 57: Modèle ancré de la démarche de « PS en matière de capital humain » au sein du groupe La Poste .....  | 371       |
| Figure 58: Modèle théorique croisé des relations individu/organisation .....  | 430       |
| Figure 59: Modèle théorique explicatif de la PS en matière de capital humain .....  | 443       |
| <b>Figure 60: Compte-rendu théorique issu du passage ci-dessus .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Figure 61: Compte-rendu théorique issu des articulations identifiées .....</b>   | <b>7</b>  |
| Figure 62: Compte-rendu théorique pour explorer le lien entre la théorie du chaos et la prospective .....   | 11        |
| <b>Figure 63: Schématisation de trois propriétés décrivant la démarche prospective adoptée par l’expert G .....</b>                                     | <b>25</b> |
| <b>Figure 64: Schématisation de l’influence mutuelle entre trois propriétés de deux différentes catégories (3 et 6) .....</b>                           | <b>29</b> |
| <b>Figure 65: Compte-rendu théorique pour explorer les divergences entre les deux courants de prospective, émergés du terrain .....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>Figure 66: Schématisation des relations et des interconnexions entre les propriétés de la catégorie 3 et leur influence sur la catégorie 5 .....</b> | <b>32</b> |
| <b>Figure 67: Schématisation de quelques propriétés de la catégorie (5) « Conduire une PS » .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Figure 68: Schématisation issu de l’entretien avec l’expert K .....</b>  | <b>42</b> |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 69: Le phénomène d'accélération comme facteur expliquant la vision court-termiste et l'attitude passive .....                                | 43  |
| Figure 70: Articulation orientée entre deux propriétés de catégorie différentes.....  | 45  |
| Figure 71: Articulation entre les éléments des catégories 5, 6 et 7 .....   | 46  |
| Figure 72: Articulations issus du discours de l'expert L .....  | 48  |
| Figure 73: Compte-rendu théorique afin de conceptualiser les articulations identifiées entre prospective et innovation.....                         | 49  |
| Figure 74: Compte rendu théorique pour explorer les liens entre innovation et la logique d'écosystème.....  | 49  |
| Figure 75: Articulation entre la catégorie 7, 5 et un élément de la catégorie 1 .....   | 59  |
| Figure 76: Cas négatif issu du passage avec l'expert L.....   | 62  |
| Figure 77: Cas négatif entre catégorie 8 et 5, évoqué par l'expert H .....  | 63  |
| Figure 78: Un deuxième cas négatif évoqué par l'expert L entre la catégorie 8 et 5...   | 63  |
| Figure 79: Schématisation de trois articulations émergentes de l'entretien avec l'expert B .....  | 66  |
| Figure 80: Articulation entre la catégorie 8 et la catégorie 2.....   | 78  |
| Figure 81: Articulation entre la catégorie 7 et la catégorie 8.....   | 79  |
| Figure 82: Une articulation orientée entre la catégorie 1 et 8 .....  | 80  |
| Figure 83: Schématisation d'une articulation entre la catégorie 8 et la catégorie 6....   | 81  |
| Figure 84: Les étapes émergentes de la démarche prospective appliquée en matière de ressources humaines, telles qu'identifiées sur le terrain ..... | 82  |
| Figure 85: Des articulations orientées entre les propriétés de la catégorie 8 .....   | 84  |
| Figure 86: Articulation issue du passage ci-dessus .....  | 85  |
| Figure 87: Articulations issus de l'entretien avec l'expert B .....   | 93  |
| Figure 88: Articulation variant dans le sens inverse .....  | 97  |
| Figure 89: Cas négatif issus de l'entretien avec l'informateur Y .....  | 97  |
| Figure 90: Courbe verte et rouge, mentionnée par l'informateur Z .....  | 100 |
| Figure 91: Articulations orientées entre trois éléments .....   | 103 |
| Figure 92: Document partagé par l'informateur pour son outil "Ibet" de pilotage de la performance socio-économique .....                            | 139 |
| Figure 93: Articulations identifiées dans le discours de l'informateur AB.....  | 140 |
| Figure 94: Articulation inversée entre deux propriétés .....  | 142 |
| Figure 95: Répartition des principaux facteurs de risques du Groupe La Poste en fonction de leur criticité.....                                     | 224 |
| Figure 96: Présentation des différentes branches d'activité du groupe La Poste.....   | 225 |
| Figure 97: Ancrages de la catégorie « Transformer La Poste » .....  | 226 |
| Figure 98: Table des propriétés de la catégorie centrale de l'étude « Transformer La Poste » .....  | 226 |
| Figure 99: Compte-rendu théoriques issus de l'analyse de la table de propriété.....   | 227 |
| Figure 100: Compte-rendu théorique de la propriété « adapter et repenser l'organisation ».....  | 228 |
| Figure 101: Schématisation à trois .....  | 233 |
| Figure 102 : Compte-rendu théorique sur les stratégies de diversification du groupe .....   | 235 |

|   |     |
|---|-----|
| Figure 103: Compte rendu-théorique de la propriété « adapter le modèle social » ..  | 241 |
| Figure 104: Compte rendu-théorique barré de la propriété « adapter le modèle social » ..  | 242 |
| Figure 105: La propriété « Adapter le modèle social », Ancrée dans quatre entretiens ..   | 244 |
| Figure 106: Articulations, table de propriétés et compte-rendu théorique ancré dans « adapter le modèle social » ..                   | 244 |
| Figure 107: Cas négatif ..  | 246 |
| Figure 108: Table des propriétés de la catégorie « Accompagner au changement » ..   | 247 |
| Figure 109: Présentation du plan stratégique 2021-2030 ..   | 248 |
| Figure 110: Cas négatif ..  | 251 |
| Figure 112: Compte-rendu théorique issu des articulations identifiées ..  | 255 |
| Figure 111: Eléments extérieur importées au matériau empirique ..   | 255 |
| Figure 113: Cas négatif entre « obstacle d'acceptation » et « Transformer La Poste » ..   | 256 |
| Figure 114: Compte rendu théorique issu de la propriété « restructurer et réorganiser » ..  | 260 |
| Figure 115: Schématisation intégrative des articulations de la catégorie ; « accompagnement au changement » ..                        | 263 |
| Figure 116: Ancrages de la catégorie 3 « Faire la prospective à La Poste » ..   | 267 |
| Figure 117: Table de propriété de « Faire la prospective à La Poste » ..  | 268 |
| Figure 118: Compte rendu-théorique en fonction des articulations identifiées ..   | 277 |
| Figure 119: La démarche adoptée par le groupe de La Poste ..  | 278 |
| Figure 120: Cas négatif conditionnant la relation entre « faire de la prospective à La Poste » (3) et « Transformer La Poste » (1) .. | 286 |
| Figure 121: Schématisation de la relation entre « se positionner sur des ruptures » et « besoin de travailler sur le long terme » ..  | 290 |
| Figure 122: Compte rendu théorique issu des articulations identifiées ..  | 295 |
| Figure 123: Schématisation des articulations intra-propriétés de la catégorie « Faire de la prospective à La Poste » ..               | 300 |
| Figure 124: Propriété de la catégorie 4: « Co-construire un écosystème d'innovation » ..  | 302 |
| Figure 125: Table des propriétés de la catégorie “Co-construire un écosystème d'innovation” ..  | 303 |
| Figure 126: Compte-rendu théorique issu d'une articulation ..   | 304 |
| Figure 127: Articulation entre les éléments de l'innovation (4.1) et de la prospective (3.14) ..                                      | 305 |
| Figure 128: Cellules dédiées à l'innovation dans chacun de ses métiers ..   | 307 |
| Figure 129: Schématisation attestant la relation entre innovation et prospective ..   | 308 |
| Figure 130: Les attentes exprimées par les parties prenantes du groupe au fil des échanges et des sondages ..                         | 312 |
| Figure 131: Schématisations attestant les articulations avec la propriété « partager et échanger avec les parties prenantes » ..      | 313 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figure 132: Schématisation des interactions liées à la propriété « ouvrir l'innovation en interne »</b> .....  | 316 |
| <b>Figure 133: schématisations des interactions liées à la propriété « étendre l'innovation à l'écosystème ouvert »</b> .....   | 319 |
| <b>Figure 134: Compte-rendu théorique pour explorer la notion de connaissance telle émergée de différent discours</b> .....   | 324 |
| <b>Figure 135: Schématisation des articulations liées à la propriété « besoin d'agilité »</b> .....   | 327 |
| <b>Figure 136: Résultats intermédiaires liés à la propriété « besoin d'agilité »</b> .....  | 327 |
| <b>Figure 137: Schématisation intégrative des interactions de la catégorie « co-construire un écosystème d'innovation » et de ses propriétés avec les autres catégories</b> ..... | 334 |
| <b>Figure 138: Compte-rendu théorique pour explorer le lien entre innovation et prospective</b> .....   | 336 |
| <b>Figure 139: Articulation sous forme de bâtonnets entre (1) et (5)</b> .....  | 338 |
| <b>Figure 140: Schématisation issue du discours de l'ancien responsable de prospective</b> .....  | 339 |
| <b>Figure 141: Table des propriétés de la catégorie « transformer les postiers »</b> .....  | 340 |
| <b>Figure 142: Famille comportementale socle</b> .....  | 342 |
| <b>Figure 143: schématisation dynamique reliant trois étiquettes</b> .....  | 344 |
| <b>Figure 144: Schématisation des articulations de la propriété « besoin d'une prospective qualitative » avec les résultats intermédiaires</b> .....                              | 359 |
| <b>Figure 145: Table de propriété de « « Gérer stratégiquement le capital humain » (6)</b> .....  | 365 |
| <b>Figure 146: Compte-rendu théorique issu de deux entretiens</b> .....   | 367 |
| <b>Figure 147: Compte rendu-théorique pour explorer la propriété « Une notion multifacette et complexe</b> .....  | 369 |
| <b>Figure 148: Compte rendu-théorique 2 pour explorer la propriété « Une notion multifacette et complexe</b> .....  | 369 |
| <b>Figure 149: Ancrage du compte-rendu théorique ci-dessus</b> .....  | 370 |
| <b>Figure 150: Compte-rendu du terrain issu de l'entretien avec le responsable EMRG</b> .....   | 374 |
| <b>Figure 151: Compte-rendu théorique pour explorer les modalités d'emploi du capital humain de La Poste</b> .....  | 379 |
| <b>Figure 152: ancrage du compte rendu théorique ci-dessus</b> .....  | 379 |
| <b>Figure 153: Deux cas négatifs issus des articulations</b> .....  | 381 |
| <b>Figure 154: Compte rendu théorique issu de la propriété « Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel »</b> .....  | 385 |
| <b>Figure 155: Compte-rendu théorique « vers les approches ouvertes »</b> .....   | 388 |
| <b>Figure 156: Programme des ateliers collectifs 2eme semestre 2019</b> .....   | 390 |
| <b>Figure 157: La charte de la mobilité EMRG</b> .....  | 396 |
| <b>Figure 158: Schématisation des propriétés qui influent sur « l'inadaptation entre diplôme et travail »</b> .....   | 400 |

|  |     |
|--|-----|
| Figure 159: Schématisation intégrative de l'interaction de la catégorie « gérer stratégiquement le capital humain » avec les autres propriétés et catégories ..... | 401 |
| <b>Figure 160: Table des propriétés de la catégorie « maintenir un modèle pérenne » (7)</b> .....  | 403 |
| <b>Figure 161: Schématisation expliquant la relation entre pérennité et prospective, telle qu'émergée du terrain.....</b>  | 408 |

## Bibliographie

- Abeyssekera, I. (2008). Motivations behind human capital disclosure in annual reports. *Accounting Forum*, 32(1), 16-29.
- Acemoglu, D., Autor, D., Hazell, J., & Restrepo, P. (2022). Artificial intelligence and jobs: evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics*, 40((S1)), S293-S340.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2023). Do we want less automation? *Science*, 381(6654), 155-158.
- Ahuja, G., Coff, R. W., & Lee, P. M. (2005). Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *Strategic Management Journal*, 26(9), 791-808.
- Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (2001). A metric for measuring knowledge codification in organisation learning. *Technovation*, 21(7), 413-422.
- Allard-Poesi F., & Marechal, C. (2003). Construction de l'objet de recherche. Dans T. R-A., *Méthodes de recherche en management* (pp. 34-56). Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. Dans T. R-A., *Méthodes de recherche en management* (pp. 449-475). Paris: Dunod.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Amanatidou, E., & Guy, K. (2008). Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualising the dynamics of 'foresight systems'. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(4), 539-557.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Amsteus, M. (2011). Managers' foresight matters. *Foresight*, 13(2), 64-78.
- Andersen, P. D., Andersen, A. D., Jensen, P. A., & Rasmussen, B. (2014). Sectoral innovation system foresight in practice: Nordic facilities management foresight. *Futures*, 61, 33-44.
- Andersen, P. D., Andersen, A. D., Jensen, P. A., & Rasmussen, B. (2014). Sectoral innovation system foresight in practice: Nordic facilities management foresight. *Futures*, 61, 33-44.

- Anderson, J. (1997). Technology foresight for competitive advantage. *Long Range Planning*, 30(5), 665-677.
- Andréani, J. C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, (p. 26). Paris.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory? *Organization Science*, 21(4), 913-930.
- Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organizational Learning : a theory of action perspective*. Addison Westley, Readings.
- Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of activity-based costi. *Accounting horizons*, 8(3), 83.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1989). Participatory action research and action science compared: A commentary. *American behavioral scientist*, 32(5), 612-623.
- Ashby, W. R. (1956). The effect of experience on a determinate dynamic system. *Behavioral Science*, 1(1), 35-42.
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2008). Exploration prospective et management stratégique: vers une approche projet de la stratégie. *Revue management et avenir*(5), 91-113.
- Avenier, M. J. (1997). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Barel, Y. (1971). Prospective and systems analysis. *La Documentation française*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1995a). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Barton, D. L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2005). Developing measurement systems for managing in the knowledge era. *Organizational Dynamics*, 34(2), 185-196.
- Battistella, C., & De Toni, A. F. (2011). A methodology of technological foresight: A proposal and field study. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(6), 1029-1048.
- Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management science*, 44(7), 996-1016.
- Baumard P., Donada C., Ibert, J. & Xuereb J.-M. (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans T. R.-A., *Méthodes de Recherche en Management - 2ème édition* (pp. 224-256). Paris: Dunod.
- Becker G.S. (2003). *Human behavior: an economic approach*. M.: State University Higher.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5/2), 9-49.
- Becker, G. S. (1985). Human capital, effort, and the sexual division of labor. *Journal of labor economics*, 3(1, Part 2), S33-S58.

- Becker, G. S. (1992). Human capital and the economy. *Proceedings of the American philosophical society*, 136(1), 85-92.
- Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, 101(3), 385-409.
- Becker, G. S., & Chiswick, B. R. (1966). Education and the Distribution of Earnings. *The American Economic Review*, 56(1/2), 358-369.
- Becker, G. S., & Tomes, N. (1986). Human capital and the rise and fall of families. *Journal of labor economics*, 4(3, Part 2), S1-S39.
- Beckett, D., Agashae, Z., & Oliver, V. (2002). Just-in-time training: techne meets phronesis. *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 332-339.
- Belghit, A. G., & Trébucq, S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain: entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modèle des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de bordeaux. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 202, 145-165.
- Bencsik, A., Lore, V., & Sólyom, A. (2011). Education and training practice strategies in small and medium sized enterprises. *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*, (pp. 78-86).
- Berger, G. (1957). Human Science and Forecasting. *La Revue des Deux Mondes*, 3.
- Berger, G. (1959). L'attitude prospective. Dans G. M.-B. Berger, *De la prospective*. Paris: L'Harmattan.
- Berger, G., Bourbon-Busset, J.d., Massé, P. (2008). *De la prospective: Textes fondamentaux de la prospective française 1955–1966*. Paris: L'Harmattan.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.
- Berkhout, F., & Hertin, J. (2002). Foresight futures scenarios: developing and applying a participative strategic planning tool. *Greener Management International*, 37, 37-52.
- Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Walliser, É. (2006). Capital humain: mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique. In *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION (S)*, pp. CD-Rom.
- Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1513-1518.
- Bilodeau, B., & Rigby, D. K. (2007). A growing focus on preparedness. *Harvard Business Review*, 85(7/8).
- Blair, M. M. (2003). Firm-specific human capital and theories of the firm. *SSRN Electronic Journal*.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.
- Boe-Lillegraven, S., & Monterde, S. (2015). Exploring the cognitive value of technology foresight: The case of the Cisco Technology Radar. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 62-82.
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21(1), 61-75.
- Bojarski, W. . (1981). Zagadnienia nieokreśloności wielkich systemów i niepewności,[w:] Bojarski W.(red.): *Metody modelowania i optymalizacji systemów energetycznych w warunkach niepewności*. PAN, Ossolineum, Wrocław.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital . *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.

- Bootz, J. P. (2001). Prospective et apprentissage organisationnel. *Travaux et Recherches de Prospective*, 13, 1-66.
- Bootz, J. P. (2010). Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1588-1594.
- Bootz, J. P. (2012). La prospective, une source d'apprentissage organisationnel?: revue de la littérature et analyse critique. *Revue management et avenir*, 53, 34-53.
- Bootz, J. P., & Monti, R. (2008). Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs: EDF R&D, AXA France et BASF Agro. *Revue management et avenir*, 5, 114-131.
- Bootz, J. P., Monti, R., Durance, P., Pacini, V., & Chapuy, P. (2019). The links between French school of foresight and organizational learning: An assessment of developments in the last ten years. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 92-104.
- Bootz, J.P. (2005). La prospective un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 5-27.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of management review*, 14(2), 234-249.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. New York: Greenwood.
- Bouteiller, D., Cossette, M., Fournier, C., & Sabourin, N. (2013). Capital humain et performance (s): cadres théoriques et protocoles de mesure. *HEC Montréal*.
- Bowen, W. G. (1977). Economic problems confronting higher education: An institutional perspective. *The American Economic Review*, 67(1), 96-100.
- Brunelle, P. (2017). Time in organization studies: An overview of the literature on the state of theory, research and practice. *Hal Archives-Overtes*, 1-25.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. . (2023). Generative AI at work (No. w31161). *National Bureau of Economic Research*.
- Bussey, M. (2013). Conceptual frameworks of foresight and their effects: Typology and applications. *Foresight and STI Governance*, 7(3), 64-73.
- Cahen, P. (2023). *Le chaos de la prospective et comment s'en sortir - Comment les signaux faibles détectent les futurs sans ChatGPT*. Kawa.
- Calof, J., Meissner, D., & Razheva, A. (2018). Overcoming open innovation challenges: a contribution from foresight and foresight networks. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 718-733.
- Cappelletti, L. G., & Baker, C. R. (2010). Developing human capital through a pragmatic oriented action research project: A French case study. *Action Research*, 8(2), 211-232.
- Casta, J.F. (1999). « Problématique de mesure comptable du capital humain » in J.F. Casta et J.M. Lepage (eds) *Le capital humain : dimension économique et managériale*. *Presse Universitaire d'Angers*, 71-82.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès (Paris)*, 39, 179-185.
- Caty, M. È., & Hébert, M. (2019). Cheminement et difficultés analytiques en méthodologie de la théorisation enracinée: expérience de deux doctorantes. *Approches inductives*, 6(1), 61-90.
- Chappuis, I. (2023). Towards 2030: future-proofing human capital management. *Strategic HR Review*, 22(2), 42-46.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.

- Charreire, S. (1996). L'apprentissage organisationnel: quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées. *Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 46-48).
- Chen, W. R., & Miller, K. D. (2007). Situational and institutional determinants of firms' R&D search intensity. *Strategic management journal*, 28(4), 369-381.
- Cheng, T. K., Sculli, D., & Shui-fun Chan, F. (2001). Relationship dominance—rethinking management theories from the perspective of methodological relationalism. *Journal of Managerial Psychology*, 16(2), 97-106.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.
- Christian Pierrat. (s.d.). *Immatériel et comptabilité*, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. éd. Economica.
- Coates, J. F. (1985). Foresight in federal government policy making. *Futures Research Quarterly*, 1(2), 29-53.
- Coates, J. F. (2003). Why study the future? *Research technology management*, 46(3), 5.
- Coates, J. F. (2010 a). The future of foresight—A US perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1428-1437.
- Coates, J., Durance, P., & Godet, M. (2010). Strategic Foresight Issue. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1423-1425.
- Coff, R., & Kryscynski, D. (s.d.). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital—based competitive advantages. *Journal of management*, 37(5), 1429-1443.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American sociological review*, 55(3), 333-339.
- Comeau, Y. (1994). L'analyse des données qualitatives. *Cahiers du CRISES. Collection Études théoriques – n° ET9204*, 1-35.
- Conway, M. (2006). An overview of foresight methodologies. *Thinking Futures*, 1-10.
- Conway, M., & Stewart, C. C. (2005). *Creating and sustaining foresight in Australia: A review of Government foresight*. Melbourne: Australian Foresight Institute.
- Cooke, B., Kothari, U. (2001). *Participation: The new Tyranny?* New York: Zed Books.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*.
- Coulet, J. C. (2019). The organization activity: A foresight approach of theoretical knowledge evolution in management science. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 160-168.
- Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitative en Sciences de Gestion Cours du CEFAG séminaire d'études qualitatives 2005. *Cahiers de recherche*, 18(5-124), 1-20.
- Crocker, A., & Eckardt, R. (2014). A multilevel investigation of individual-and unit-level human capital complementarities. *Journal of management*, 40(2), 509-530.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Cuhls, K. (2003). From forecasting to foresight processes - New participative foresight activities in Germany. *Journal of forecasting*, 22(2-3), 93-111.

- Cunha, M. P., Palma, P., & da Costa, N. G. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38(8), 942-955.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*, 2(4), 169-187.
- Dadds, M. (2008). Empathetic validity in practitioner research. *Educational Action Research*, 16(2), 279-290.
- Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S., Tork, E. K., & Ebrahimi, A. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*, 6, 1-10.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Daheim, C., & Uerz, G. (2008). Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 321-336.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Université Paris-Dauphine- Ecole des Mines de Paris*, 32.
- David, A. (2004a). Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
- David, A. (2004b). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, (p. 21). Le Havre.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative science quarterly*, 195-223.
- Dawis, R. V. (1992). The individual differences tradition in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 39(1).
- De Jouvenel, B. (1967). *The art of conjecture*. New York: Basic Books.
- De Jouvenel, H. (2004). La démarche prospective: Un bref guide méthodologique. *Futuribles*, 7, 1-15.
- De Meur, G. & Rihoux, B. (2002). Vers une via media entre approches quantitative et qualitative. Dans *L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC-QCA), Approches, techniques et applications en sciences humaines* (pp. 1-44). Bruylant-Academia s.a .
- De Moor, K., Saritas, O., Schuurman, D., Claeys, L., & De Marez, L. (2014). Toward Innovation Foresight: Two empirical case studies on future TV experiences for/by users. *Futures*, 59, 39-49.
- De Toni, A. F., Siagri, R., & Battistella, C. (2020). Corporate foresight. Dans *Corporate Foresight* (pp. 73-85). Routledge.
- Dehmer, M., Meyer-Nieberg, S., Mihelcic, G., Pickl, S., & Zsifkovits, M. (2015). Collaborative risk management for national security and strategic foresight: Combining qualitative and quantitative operations research approaches. *EURO Journal on Decision Processes*, 3(3-4), 305-337.
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 3, 93-104.
- Djelic, M. L., & Quack, S. (2007). Overcoming path dependency: path generation in open systems. *Theory and society*, 36, 161-186.
- Djuricic, K., & Bootz, J. P. (2019). Effectuation and foresight—an exploratory study of the implicit links between the two concepts. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 115-128.
- Docksai, R. (2012). Tools for Foresight, With a French Twist. *The Futurist*, 46(1), 49-62.

- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. Dans T. R. coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 257-287). 257-287: Dunod.
- Dufva, M., & Ahlqvist, T. (2015). Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. *Futures*, 73, 112-125.
- Dufva, M., Ilmola-Sheppard, L., & Ahlqvist, T. (2014). Emergence of shared perceptions of futures in a foresight system. *5th International Conference on Future-Oriented Technology Analysis: Engage today to shape tomorrow*. Brussels, : Future-Oriented Technology Analysis.
- Durance, P. . (2014). *La prospective stratégique en action*. Odile Jacob.
- Durance, P., & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1488-1492.
- Durance, P., Godet, M., Mirenowicz, P., Pacini, V. (2007). *La prospective territoriale. Pourquoi faire ? Comment faire ?* Paris: Cahiers du Lipsor, CNAM.
- Durance, P., Godet, M., Mirenowicz, P., Pacini, V. (2007a). *La prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ?* . Paris: Cahiers du Lipsor, CNAM.
- Durance, P., Kaplan, D., Puissochet, A., Vincent, S. (2008). *Technologies et prospective territoriale*. Paris: FYP Editions.
- Durand, J. (1971). *Travaux et recherche de prospective : Schéma d'aménagement de la France*. Paris: La Documentation Française.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic management journal*, 39(12), 3140-3162.
- Ebert, R. J., & Piehl, D. (1973). Time horizon: A concept for management. *California Management Review*. 15(4), 35-41.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1(1), 139-164.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Erosa, A., Koreshkova, T., & Restuccia, D. (2010). How important is human capital? A quantitative theory assessment of world income inequality. *The review of economic studies*, 77(4), 1421-1449.
- Felten, E., Raj, M., & Seamans, R. C. (2019, July). The effect of artificial intelligence on human labor: An ability-based approach. *In Academy of Management Proceedings*, 2019(1), p. 15784.
- Fergnani, A. (2020). Futures triangle 2.0: Integrating the futures triangle with scenario planning. *Foresight*, 22(2), 178-188.
- Fergnani, A., Hines, A., Lanteri, A., & Esposito, M. (2020a). Corporate foresight in an ever-turbulent era. *European business review*, 25.

- Fillol, C. (2004). Apprentissage et systémique: une perspective intégrée. *Revue française de gestion*, 2, 33-49.
- Fink, A., & Schlake, O. (2000). Scenario management—An approach for strategic foresight. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(1), 37-45.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J. P. (2005). The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43(3), 360-381.
- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. . (1982). The mechanisms of job stress and strain.
- Fuller, T., & Loogma, K. (2009). Constructing futures: A social constructionist perspective on foresight methodology. *Futures*, 41(2), 71-79.
- Fustec, A., & Marois, B. . (2006). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Editions Eyrolles.
- Fustec, A., & Marois, B. . (2006). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Editions Eyrolles.
- Fustec, A., & Marois, B. (2011). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise: Clients-Capital humain-Brevets-Marques-Système d'informations-Organisation-Partenaires*. Editions Eyrolles.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007b). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007a). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of management studies*, 47(4), 760-774.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gáspár, T. (2011). Path dependency and path creation in a strategic perspective. *Journal of Futures Studies*, 15(4), 93-108.
- Gattringer, R., Wiener, M., & Strehl, F. (2017). The challenge of partner selection in collaborative foresight projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 298-310.
- George, A. S., George, A. H., & Martin, A. G. (2023). ChatGPT and the Future of Work: A Comprehensive Analysis of AI's Impact on Jobs and Employment. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1(3), 154-186.
- Georghiou, L., & Harper, J. C. (2011). From priority-setting to articulation of demand: Foresight for research and innovation policy and strategy. *Futures*, 43(3), 243-251.
- Geraei, E. (2018). Knowledge and information science education foresight in Iran with cross impact analysis approach. *Academic Librarianship and Information Research*, 51(4), 39-68.
- Gershman, M., Bredikhin, S., & Vishnevskiy, K. (2016). The role of corporate foresight and technology roadmapping in companies' innovation development: The case of Russian state-owned enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 187-195.
- Ghera, S. (2010). Stratégies de développement durable: combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 5, 141-153.

- Giaoutzi, M., & Sapio, B. (2012). In search of foresight methodologies: Riddle or necessity. Dans *Recent developments in foresight methodologies* (pp. 3-9). Boston, MA: Springer US.
- Giget, M. & Hillen, V. (1998). *La Dynamique stratégique de l'entreprise: création, Innovation et redéploiement stratégique*. Paris: Dunod.
- Giget, M. et Godet, M. (1990). Deux amants inséparables: prospective et stratégie. *Vers une école européenne du management stratégique*. Colloque AFCET-AFPLANE.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glee, C., & Scouarnec, A. (2008). Parcours professionnels et enjeux RH contemporains: Comment passer du subir au choisir. *XIXe congrès de l'AGRH*, (pp. 9-25). Université de Dakar (UCAD).
- Godet, M. . (2007). *Manuel de prospective stratégique: Tome 1. Une indiscipline intellectuelle*. Paris: Dunod.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a strategic management tool*. Washington, DC: Economica Brookings diffusion.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique-Tome 2-3ème édition-L'Art et la méthode*. dunod.
- Godet, M. (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1457-1463.
- Godet, M., & Beffa, J. L. (1991). *De l'anticipation à l'action: manuel de prospective et de stratégie*. Paris: Dunod.
- Godet, M., Durance, P. (2011). *La prospective stratégique*. Paris: Dunod.
- Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). *Strategic foresight la prospective*. Paris: Cahiers du LIPSOR.
- Gonod, P. F. (1990.). *Dynamique de la prospective*. Aditech.
- Gonod, P.F. (1996). Dynamique des systèmes et méthodes prospectives. *Travaux et recherches de Prospective*, 2.
- Goujon Belghit A. (2016). *Introduction au management. Notions, applications, définitions clés*. Paris: Editions Ellipses.
- Goux-Baudiment, F. (2014). De l'attitude à l'action prospective: une métaméthode. Dans *Construire Les Futurs: Contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective* (Vol. 1, p. 93).
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476-494.
- Griffith, T. L., & Sawyer, J. E. (2010). Multilevel knowledge and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1003-1031.
- Grusky, D.B. (2001). The Past, Present, and Future of Social Inequality. Dans D. Grusky, *Social Stratification: Class, Race, and Gender in Sociological Perspective* (pp. 3-51). Westview: Boulder.
- Güemes-Castorena, D., & Amezcua-Martínez, J. L. (2013). Strategic foresight methodology to identifying business opportunities and technology trends. In *Strategic Planning Decisions in the High Tech Industry* , pp. 53-65.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.

- Hallée, Y., & Garneau, J. M. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche: de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.
- Hamel, S., Ims, R. A., & Yoccoz, N. G. (2022). Challenges and opportunities when implementing strategic foresight: lessons learned when engaging stakeholders in climate-ecological research. *Climate Research*, 86, 29-35.
- Hammoud, M. S., & Nash, D. P. (2014). What corporations do with foresight. *European Journal of Futures Research*, 2, 1-20.
- Hammoud, M. S., & Nash, D. P. (2014). What corporations do with foresight. *European Journal of Futures Research*, 2, 1-20.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy*, 98(6), 1119-1158.
- Hatem, F., Prével, B. (1995). *Pour une prospective participative*. Ronéo, BIPE-Conseil.
- Haurie, A. (1975). Théorie des systèmes et prospective: le cas de l'économie de l'énergie. *L'Actualité économique*, 51(2), 240-252.
- Heger, T. (2014). A theoretical model for networked foresight. *ISPIM Conference Proceedings*, 1.
- Heger, T., & Boman, M. (2015). Networked foresight - The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-164.
- Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
- Heijden, K. (2000). Scenarios and Forecasting: Two Perspectives. *Technological Forecasting & Social Change*, 65, 31-36.
- Heiko, A., Vennemann, C. R., & Darkow, I. L. (2010). Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. *Futures*, 42(4), 380-393.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Helmer O. (1967). *Analysis of the Future: The Delphi method*. Santa Monica: Rand Corporation.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *Méthode des cas, application à la recherche en gestion*. Bruxelles: DeBoeck Université.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Hodgson, A., & Midgley, G. (2014). Bringing foresight into systems thinking: A three horizon approach. *Proceedings of the 58th Annual Meeting of the ISSS-2014 United States*, (pp. 1-12).
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 13(4), 23-44.
- Huberman A.M. (1981). Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative. *Education et Recherche*, 3, 233-249.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.

- Jacob, M. C. (2014). *The first knowledge economy: Human capital and the European economy, 1750–1850*. Cambridge : University Press.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). An information company in Mexico: Extending the resource-based view of the firm to a developing country context. *Information systems research*, 9(4), 342-361.
- Jefferson, M. (2012). Shell scenarios: What really happened in the 1970s and what may be learned for current world prospects. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(1), 186-197.
- Jissink, T., Huizingh, E.K., Rohrbeck, R. (2014). Corporate foresight: antecedents and contributions to innovation performance. *ISPIM Annual Conference - Innovation for Sustainable Economy & Society*, (p. 1). Dublin, Ireland.
- Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). The next thirty-three years: A framework for speculation. *Daedalus*, 705-732.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, 28(10), 981-1000.
- Kalla, D., & Smith, N. (2023). Study and Analysis of Chat GPT and its Impact on Different Fields of Study. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(3).
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32, 10-17.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization science*, 24(4), 965-995.
- Karwehl, L. J., & Kauffeld, S. (2022). Future competencies in human-machine interaction: An interdisciplinary approach for the anticipation of strategically relevant competencies in the field of automotive human-machine interaction. *Work*, 72(4), 1709-1725.
- Kaufmann, J. C. . (1996). *L'entretien compréhensif [The comprehensive interview]*. Paris: Nathan.
- Keenan, M., & Popper, R. (2008). Comparing foresight “style” in six world regions. *Foresight*, 10(6), 16-38.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.
- Khripunova, A., Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2014). Corporate foresight for corporate functions: impacts from purchasing functions. *Strategic Change*, 23(3-4), 147-160.
- Kiker, B. F. (1966). The historical roots of the concept of human capital. *Journal of political economy*, 74(5), 481-499.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
- Koenin, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational dynamics*, 22(2), 5-23.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kuhn, J. S., & Marsick, V. J. (2005). Action learning for strategic innovation in mature organizations: Key cognitive, design and contextual considerations. *Action Learning: Research and Practice*, 2(1), 27-48.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kunseler, E. M., Tuinstra, W., Vasileiadou, E., & Petersen, A. C. (2015). The reflective futures practitioner: Balancing salience, credibility and legitimacy in generating foresight knowledge with stakeholders. *Futures*, 66, 1-12.
- Kuosa, T. (2016). *The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making*. Routledge.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of phenomenological psychology*, 14(2), 171.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Laroche, M., Mérette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context. *Canadian public policy/Analyse de Politiques*, 87-100.
- Le Chapelain, C., & Matéos, S. (2020). Schultz et le capital humain: une trajectoire intellectuelle. *Revue d'économie politique*, 130(1), 5-25.
- Leedy, P. D. (1997). *Practical Research (6th edition)*. Columbus: Merrill.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lesourne, J., Stoffaës, C. (2001). *La prospective stratégique d'entreprise. De la réflexion à l'action*. Paris: Dunod.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Liu, K. (2014). Human capital, social collaboration, and patent renewal within US pharmaceutical firms. *Journal of management*, 40(2), 616-636.
- Loinger, G. (2000). Prospective des territoires : enjeux et problèmes. *Prospective, pilotage stratégique et développement régional*.
- Lorenz, E. N., & Haman, K. (1996). The essence of chaos. *Pure and Applied Geophysics*, 147(3), 598-599.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic management journal*, 20(4), 317-338.
- Lüdeke, M. K. (2013). Bridging qualitative and quantitative methods in foresight. Dans *Recent developments in foresight methodologies* (pp. 53-65). Boston: Springer.
- Luhmann, N. (2006). System as difference. *Organization*, 13(1), 37-57.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (1999). Competition and transformation in the learning economy- Illustrated by the Danish case. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 67-89.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.

- Magruk, A. (2017). Concept of uncertainty in relation to the foresight research. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 46-55.
- Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308.
- Major, E., Asch, D., & Cordey-Hayes, M. (2001). Foresight as a core competence. *Futures*, 33(2), 91-107.
- Malerba, F. (1992). Learning by firms and incremental technical change. *The economic journal*, 102(413), 845-859.
- Martin, Ben R. (1996). Technology Foresight : capturing the benefits from science-related technologies. *Research Evaluation*, 6(2), 158.
- Masini, E. B. (2004). Values and Actions for the Future. Dans S. F. Erzsébet Nováky, *Action for the Future. Budapest Futures* (pp. 45-54). Budapest, Hungary: Futures Studies Centre. BUESPA.
- Massé, P. (1973). *De prospective à prospectives* (Vol. Prospectives n°1). Paris: PUF.
- May, R. C., Stewart Jr, W. H., & Sweo, R. (2000). Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3), 403-427.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Communication à la conférence de l'AIMS*, (p. 22).
- Meijer, P. C., Verloop, N., & Beijaard, D. (2002). Multi-method triangulation in a qualitative study on teachers' practical knowledge: An attempt to increase internal validity. *Quality and quantity*, 36, 145-167.
- Mermet, L. (2005). Étudier des écologies futures. Dans P.-P. Lang, *Un chantier ouvert pour les recherches prospectives environnementales*. EcoPolis.
- Miles, I. (2012). Dynamic foresight evaluation. *Foresight*, 14(1), 69-81.
- Miller, R. (2007). Futures Literacy: A Hybrid Strategic Scenario Method. *Futures*, 39(4), 341-362.
- Minghui, Z., Hanrui, Y., Yao, P., & Lingling, Z. (2022). Literature Review and Practice Comparison of Technology Foresight. *The 8th International Conference on Information Technology and Quantitative Management* (pp. 837–844). Procedia Computer Science.
- Montgomery, C. A., & Collis, D. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Monti, R. (2014). Prospective, compétences et gestion des ressources humaines. Dans P. (. Durance, *La prospective stratégique en action. Bilan et perspectives d'une indisciplinelle intellectuelle* (pp. 213–226). Odile Jacob.
- Monti, R., et Rouberlat, F. (1998). La boîte à outils de prospective stratégique et la prospective de défense: rétrospective et perspective. *Actes des Entretiens Science & Défense*, 1-13.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 51(1), 31-75.
- Moore, J. F. (2016). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperCollins.
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Theories of economic organization: The case for realism and balance. *Academy of management review*, 21(1), 58-72.
- Moro-Visconti, R. (2022). Goodwill Valuation. In Augmented Corporate Valuation: From Digital Networking to ESG Compliance. *Cham: Springer International Publishing*, 109-132.

- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). 7What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*(23), 242-266.
- Ndinguri, E., Prieto, L., & Machtmes, K. (2012). Human capital development dynamics: The knowledge based approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 121.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208.
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Öner, M. A. (2010). On theory building in Foresight and Futures Studies: A discussion note. *Futures*, 42(9), 1019-1030.
- Oner, M. A., & Gol, S. (2007). Pitfalls in and success factors of corporate foresight projects. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 3(4), 447-471.
- Oschinski, M. . (2023). Assessing the Impact of Artificial Intelligence on Germany's Labor Market: Insights from a ChatGPT Analysis.
- Ozbekhan, H. (1977). The future of Paris: a systems study in strategic urban planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Mathematical and Physical Sciences*, 287(1346), 523-544.
- Paliokaitė, A., Pačėsa, N., & Sarpong, D. (2014). Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework. *Strategic change*, 23(3-4), 161-169.
- Paturel, R., & Aliouat, B. (2017). Proposition d'une méthode prospective universelle et instrumentale de réalisation du diagnostic stratégique externe des organisations. *Revue internationale des sciences de l'organisation*(1), 73-114.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Pesqueux, Y. . (2020). Knowledge Management: capital social, donnée, information, compétence, connaissance . *No. halshs-02877540*.
- Pesqueux, Y. (2009). Capital social, réseau social.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
- Ployhart, R. E. (2004). Organizational staffing: A multilevel review, synthesis, and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, 121-176.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49(4.), 661-677.
- Polak, F. (1973). *The Image of the Future: Enlightening the Past, Orienting the Present, Forecasting the Future*. Amsterdam & New York: Elsevier Scientific Pub. Co.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Pulsiri, N., & Vatananan-Thesenvitz, R. (2021). Triangle relationship: a review of dynamic capabilities, strategic foresight and organizational learning. *International Journal of Business Environment*, 5(3), 1-18.
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of knowledge management*, 17(6), 873-901.
- Rajan, R., & Zingales, L. (1996). Financial dependence and growth. *National Bureau of Economic Research*.
- Ramirez, R., Roodhart, L., & Manders, W. (2011). How Shell's domains link innovation and strategy. *Long Range Planning*, 44(4), 250-270.
- Rhisiart, M., Miller, R., & Brooks, S. (2015). Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 124-133.
- Rijkens-Klomp, N., & Van Der Duin, P. (2014). Evaluating local and national public foresight studies from a user perspective. *Futures*, 59, 18-26.
- Rohrbeck, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5), 440-452.
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological forecasting and social change*, 78(2), 231-243.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9.
- Rosa, A. B., Kimpeler, S., Schirrmeister, E., & Warnke, P. (2021). Participatory foresight and reflexive innovation: setting policy goals and developing strategies in a bottom-up, mission-oriented, sustainable way. *European Journal of Futures Research*, 15, 1-15.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 687-699.
- Roubelat, F. (1996). *La prospective stratégique en perspective: genèse, études de cas, prospective*. Paris: Doctoral dissertation, CNAM.
- Roubelat, F. (2016). Anticipation et scénarisation de l'innovation. Enjeux, mise en œuvre, perspectives. *Prospective et stratégie*, 1, 125-139.
- Ruff, F. (2006). Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 278-295.
- Ruff, F. (2015). The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management - Reflections on practical experiences from the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 37-48.
- Safari, A., & Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654.
- Sanchez, R. (2004). " Tacit Knowledge" Versus" Explicit Knowledge": Approaches to Knowledge Management Practice. *Copenhagen Business School* , 1-23.
- Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight - What's in a name? *Futures*, 42(3), 177-184.
- Saritas, O., Pace, L. A., & Stalpers, S. I. (2013). Participation and interaction in foresight . Dans *Stakeholder participation and dialogue in foresight* (pp. 35-69). Edward Elgar Publishing.

- Sarpong, D., & Maclean, M. (2016). Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective. *Journal of Business Research*, 69(8), 2812-2820.
- Sarpong, D., Maclean, M., & Alexander, E. (2013). Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. *Futures*, 53, 33-41.
- Saulpic, O. (2010). Planning and Budgeting: A New Approach for Senior Management. In *Handbook of Top Management Teams*, 531-539.
- Savall, H. &. (2008). *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. IAP.
- Savall, H., & Zardet. (2008). *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. IAP.
- Savall, H., & Zardet, V. . (2004). Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe. No. halshs-00783087.
- Savall, H., & Zardet, V. (Eds.). (2011). *The qualimetrics approach: Observing the complex object*. IAP.
- Savall, H., & Zardet, V. (2021). Chapitre 1. Synthèse actuelle de la théorie et du management socio-économiques. Dans *Management socio-économique et recherche-intervention* (pp. 33-96). EMS Editions.
- Savall, H., Péron, M., & Zardet, V. . (2015). *Human potential at the core of socio-economic theory (SEAM)*. In *Decoding the Socio? Economic Approach to Management: Results of the Second SEAM Conference in the United States*. IAP.
- Schaller, A. A., Vatananan-Thesenvitz, R., Pulsiri, N., & Schaller, A. M. (2019). The rise of digital business models: An analysis of the knowledge base. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-13). IEEE.
- Schatzki, T. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 465-483.
- Schatzmann, J., Schäfer, R., & Eichelbaum, F. (2013). Foresight 2.0-Definition, overview & evaluation. *European Journal of Futures Research*, 1(1), 1-15.
- Schienstock, G. (2007). From path dependency to path creation: Finland on its way to the knowledge-based economy. *Current Sociology*, 55(1), 92-109.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schoemaker, P. J. (2004). Forecasting and scenario planning: The challenges of uncertainty and complexity. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 274-296.
- Schuller, T. (2000). Social and human capital: the search for appropriate technomethodology. *Policy studies*, 21(1), 25-35.
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of political economy*, 68(6), 571-583.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education economics*, 1(1), 13-19.
- Schumpeter J. A. (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick; London: Transaction Publishers.
- Schwarz, J. O. (2008). Assessing the future of futures studies in management. *Futures*, 40(3), 237-246.
- Scoblic, J. P. (2020). Learning from the future. *Harvard Business Review*, 98(4), 38-47.
- Scouarnec, A. (2008). Plaidoyer pour un «renouveau» de la prospective. *Revue management et avenir*, 5(19), 171-186.
- Semke, L. M., & Tiberius, V. (2020). Corporate foresight and dynamic capabilities: An exploratory study. *Forecasting*, 2(2), 180-193.

- Sharma, S., & Yadav, R. (2022). Chat GPT—A Technological Remedy or Challenge for Education System. *Global Journal of Enterprise Information System*, 14(4), 46-51.
- Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of management*, 38(1), 415-455.
- Sinapin, M. N. (2020). L'agilité n'est plus un slogan: enquêtes exploratoires et étude du cas Sanofi en temps de crise du Covid-19. *Cahiers risques et résilience*.
- Slaughter, R. A. (1997). Developing and applying strategic foresight. *ABN Report*, 5(10), 13-27.
- Smits, R., & Kuhlmann, S. (2004). The rise of systemic instruments in innovation policy. *International journal of foresight and innovation policy*, 1(1-2), 4-32.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2022). Business ecosystems and the view from the future: The use of corporate foresight by stakeholders of the Ro-Ro shipping ecosystem in the Baltic Sea Region. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 121966.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment. *Long Range Planning*, 29(2), 182-189.
- Stark, S. (1961). Executive foresight: Definitions, illustrations, importance. *The Journal of Business*, 34(1), 31-44.
- Stiglitz, J.E. (2009). *La mesure des performances économiques et du progrès social*. Paris, Juin: rapport de la Commission Stiglitz.
- Sum, V. (2010). The role of training and firm's competitiveness in the knowledge-based economy. *Review of Business and Technology Research*, 3(1), 115-125.
- Sveiby, K. E. (2000). La nouvelle richesse des entreprises: savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société. *Maxima*.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.
- Tafti, S. F., Jahani, M., & Emami, S. A. (2012). Explaining evolutionary trend of strategic planning from traditional economy to innovation economy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 56-65.
- Taouab, O., Benazzou, L., & Babounia, A. (2016). Le Capital Immatériel: Evaluation Et Importance Cas Des Entreprises Marocaines Cotées En Bourse. *European Scientific Journal*, 12(10), 304-314.
- Teece, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California management review*, 40(3), 289-292.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.

- Trébucq, S. (2006). Capital humain et comptabilité sociétale: le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(1), 103-124.
- Trebucq, S. (2010). A la recherche du capital humain: revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure. *Capital immatériel: état des lieux et perspectives*.
- Trébucq, S. (2011). Le balanced scorecard en France. *Revue Française de Gestion*, 211(2), 131-143.
- Trébucq, S. (2015). La mesure du capital humain: nouvelles perspectives ouvertes par la chaire «capital humain» de l'université de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2, 26-48.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsoukas, H. and Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational. *Organization Science*, 13, 567-82.
- Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Organisations and the future: from forecasting to foresight. *Management Today*, 20(7), 18-23.
- Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2009). *Managing the future: Foresight in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2014). Effects of Human & Social Capital on Employees' Strategic Orientation: A Knowledge-based Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 17220-17220.
- Union, E. (s.d.). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship*.
- United Nations. (2021). *CEPA strategy guidance note on Strategic planning and foresight*. Department of Economic and Social Affairs. Récupéré sur [https://unpan.un.org/sites/unpan.un.org/files/Strategy%20note%20%20strategic%20foresight%20Mar%202021\\_1.pdf](https://unpan.un.org/sites/unpan.un.org/files/Strategy%20note%20%20strategic%20foresight%20Mar%202021_1.pdf)
- Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of management Review*, 14(4), 486-489.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2017). Field research methods. *The Blackwell companion to organizations*, 867-888.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios, the Art of Strategic Conversation*. John Wiley and Sons.
- Van der Meulen, B., De Wilt, J., & Rutten, H. (2003). Developing futures for agriculture in the Netherlands: a systematic exploration of the strategic value of foresight. *Journal of Forecasting*, 22(2-3), 219-233.
- Vanhaverbeke, W., & Peeters, N. (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 246-257.
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527-1539.
- Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2015). Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: the case of Russian companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 433-443.

- Von Der Gracht, H. A., Vennemann, C. R., & Darkow, I. L. (2010). Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development. *Futures*, 42(4), 380-393.
- Von Thadden, E. L. (1995). Long-term contracts, short-term investment and monitoring. *The Review of Economic Studies*, 62(4), 557-575.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C. Y. P., Jaw, B. S., & Tsai, C. H. C. (2012). Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1129-1157.
- Warren, G. (2014). (2014). Long-term Investing: what determines investment horizon? *CIFR Paper*, 39.
- Wayne Gould, R. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 1-11.
- Webb, M. . (2019). The impact of artificial intelligence on the labor market.
- Weerawardena, J., O'cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59(1), 37-45.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whitehead, A. N. (1967). *The Aims of Education (1929)*. New York: Free P.
- Wickham, S., Cova, B. (1996). *Stratégie d'incertitude*. Paris: Economica.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of management*, 26(2), 327-345.
- Wilkinson, A. (2009). Scenarios practices: in search of theory. *Journal of futures studies*, 13(3), 107-114.
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard business review*, 91(5), 118-127.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies. *American Economic Review*, 63(2), 316-325.
- Wirtz, P. (1999). Evolution Institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(1), 117-143.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Yang, C. W., Fang, S. C., & Lin, J. L. (2010). Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework. *International Journal of Information Management*, 30(3), 231-238.
- Yin R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (1992). The case study method as a tool for doing evaluation. *Current sociology*, 40(1), 121-137.
- Yoon, J., Kim, Y., Vonortas, N. S., & Han, S. W. (2018). Corporate foresight and innovation: the effects of integrative capabilities and organisational learning. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 633-645.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zanizdra, M. Y. (2020). Methods and practice of applying environmental foresight: analytical review. *Economy of Industry*, 2(90), 93-115.

Zărnescu, N. (2010). La complexité du chaos ou le chaos de la complexité? Quelques étapes dans la codification de l'incertitude. *Studii și cercetari filologice. Seria limbi romanice*, 8, 159-165.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.

## **Table des matières**

|  |    |
|--|----|
| Sur la structure en deux tomes de cette thèse .....  | 1  |
| TOME I : THESE.....  | 2  |
| Résumé .....   | 3  |
| Abstract .....   | 4  |
| À la mémoire de mon père bien-aimé, Joud HDAYED,.....  | 6  |
| Remerciements .....  | 7  |
| Sommaire .....   | 11 |
| Liste des abréviations, des sigles et des acronymes .....  | 19 |
| INTRODUCTION GENERALE.....   | 20 |
| 1. Originalité et intérêts pratiques de la recherche .....   | 25 |
| 1.1. Quelles approches pour définir la prospective ? .....   | 26 |
| 1.1.1. Définitions et évolution de la terminologie de prospective .....  | 26 |
| 1.1.2. Caractéristiques, attitudes et approches de la prospective.....   | 30 |
| 1.2. Les approches pour situer l'interconnexion entre prospective et capital humain ..   | 33 |
| 1.2.1. Le manque de cohérence conceptuelle entre prospective et capital humain ..  | 34 |
| 1.2.2. La nécessité d'exploration de la relation entre prospective et capital humain   | 35 |
| 2. Démarche parallèle de la recherche pour aboutir à un modèle théorique explicatif de la PS en matière de capital humain..... | 36 |
| 2.1. Processus d'élaboration des chapitres .....   | 38 |
| 2.2. La plateforme de Cassandra comme facilitateur de notre démarche ancrée.....   | 40 |
| 3. L'énoncé de la problématique et des questions de recherche .....  | 42 |
| 3.1. L'émergence de la problématique.....  | 42 |
| 3.2. La formulation de la problématique et la genèse des questions de recherche .....  | 43 |
| 4. La démarche méthodologique et le choix des méthodes .....   | 45 |
| 4.1. Un positionnement méthodologique abductif .....   | 46 |
| 4.2. Le choix d'une étude exploratoire comparative et des études de cas .....  | 48 |
| 5. Annonce du plan de la thèse.....  | 51 |
| PREMIERE PARTIE .....  | 52 |
| REVUE DE LA LITTERATURE.....   | 52 |
| CHAPITRE 1 : PROSPECTIVES DU CAPITAL HUMAIN : UNE GENESE EVOLUTIONNISTE.....   | 53 |
| Section1 : L'essor de la prospective : principes, méthodes et fondements .....   | 54 |

|        |  |            |
|--------|--|------------|
| 1.1.   | L'évolution des courants de pensées de la prospective suivant différentes écoles   | 54         |
| 1.1.1. | L'école anglo-saxonne et la Rand corporation   | 54         |
| 1.1.2. | L'école de Gaston Berger (1960)  | 56         |
| 1.1.3. | L'école française et les travaux du CNAM   | 61         |
| 1.2.   | La méthode de prospective de l'école française   | 65         |
| 1.3.   | Les courants de pensées de la prospective : un contraste entre courant anglo-saxon et français                             | 79         |
| 1.4.   | La crise de la planification stratégique (tendance lourde)   | 83         |
| 1.5.   | Stratégie et prospective : une intersection de chemin  | 85         |
| 1.6.   | Les modèles de maturité en prospective   | 93         |
| 1.7.   | Méthodes, typologies d'application de la prospective dans les organisations  | 98         |
| 1.7.1. | Typologie des prospectives   | 98         |
| 1.7.2. | Simulation des prospectives et leur champ d'application  | 103        |
| 1.8.   | Les démarches de prospective participative et collective   | 104        |
|        | Section 2 : Cadres conceptuels et théoriques du concept de capital humain  | 106        |
| 2.1.   | Le capital humain : d'une approche économique à une approche gestionnaire  | 106        |
| 2.2.   | Absence de consensus sur la définition du concept du capital humain  | 109        |
| 2.3.   | Le capital humain : Une notion multi-niveaux   | 111        |
| 2.3.1. | Les travaux de Ployhart  | 111        |
| 2.3.2. | Les travaux du capital humain et les avancées constructives  | 113        |
| 2.3.3. | Les contributions de la chaire du capital humain au processus de création de la prospective                                | 116        |
| 2.4.   | La dimension stratégique du capital humain : unicité, rareté et valeur   | 120        |
| 2.4.1. | La typologie de Lepak et Snell (1999)  | 121        |
| 2.4.2. | La notion d'unicité de Williamson (1973)   | 122        |
|        | Conclusion du chapitre 1   | 125        |
|        | <b>CHAPITRE 2 : PROSPECTIVE DES ORGANISATIONS ET CAPITAL HUMAIN : AU CROISEMENT DES CHAMPS DISCIPLINAIRES STRATEGIQUES</b> | <b>128</b> |
|        | Section 1 : Interaction prospective et innovation : une approche basée sur les capacités dynamiques de l'entreprise        | 131        |
| 1.1.   | La vision systémique de la prospective et la théorie des systèmes complexes  | 131        |
| 1.2.   | Une approche théorique pour la prospective et l'apprentissage organisationnel  | 134        |
| 1.2.1. | La théorie des ressources et des compétences et la prospective stratégique   | 134        |
| 1.2.2. | La vision basée sur la connaissance et la PS   | 138        |
| 1.2.3. | La relation entre la PS et l'apprentissage organisationnel   | 142        |
| 1.3.   | La prospective comme source de création de connaissances et de changement  | 150        |

|  |     |
|--|-----|
| 1.3.1. Les contributions de la théorie des capacités dynamiques et la reconfiguration des compétences organisationnelles ..... | 150 |
| 1.3.2. Les capacités d'intégration au confluent de la PS et de l'apprentissage organisationnel.....                            | 155 |
| 1.4. PS : un antécédent de la capacité dynamique de l'entreprise.....  | 156 |
| 1.4.1. Le rôle de la PS dans les capacités dynamiques .....  | 156 |
| 1.4.2. Le triptyque, capacités dynamiques, PS et apprentissage organisationnel   | 160 |
| Section 2 : Prospective des organisations : la dynamique des transformations de l'environnement .....                          | 161 |
| 2.1. La prospective des organisations : une exploration par les théories relationnelles  | 162 |
| 2.2. Dépendance de sentier et gestion du processus de création de la PS .....  | 164 |
| 2.3. Définition de nouveaux modèles économiques et d'organisations et innovation dans un contexte de transformation.....       | 170 |
| 2.4. Interaction entre PS et les travaux de l'innovation ouverte .....   | 174 |
| 2.5. Vers les approches ouvertes : la prospective dans une approche participative avec les « parties prenantes ».....          | 181 |
| Conclusion du chapitre 2 .....   | 190 |
| DEUXIEME PARTIE .....  | 191 |
| METHODOLOGIE ET ETUDE EXPLORATOIRE.....  | 191 |
| CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ETUDE COMPARATIVE   | 192 |
| Section 1 : Le paradigme épistémologique .....   | 193 |
| 1.1. Un choix de positionnement interprétatif.....   | 194 |
| 1.2. Le raisonnement abductif .....  | 195 |
| 1.3. L'étude exploratoire comparative .....  | 201 |
| 1.4. La méthode des cas et les spécificités de la recherche .....  | 204 |
| Section 2: Critères de sélection du cas de La Poste .....  | 207 |
| 2.1. Critères d'adéquation des objectifs poursuivis.....   | 207 |
| 2.2. Critère de représentativité théorique .....   | 207 |
| 2.3. Critère de variété et de potentiel de découverte des cas.....   | 212 |
| 2.4. Critère d'équilibre parmi les cas sélectionnés.....   | 213 |
| Section 3: Collecte des données qualitatives .....   | 214 |
| 3.1. Contexte et présentation de l'échantillon .....   | 215 |
| 3.2. La technique de l'entretien semi-directif.....  | 218 |
| 3.3. Les personnes interrogées .....   | 220 |
| 3.3.1. Etude exploratoire .....  | 220 |
| 3.3.2. Cas La Poste.....   | 223 |
| 3.4. Le déroulement des entretiens.....  | 228 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 3.5.  | L'observation directe participante.....   | 233 |
| 3.6.  | La collecte des données secondaires .....   | 235 |
| 3.6.1.  | Les données secondaires externes.....   | 236 |
| 3.6.2.  | Les données secondaires internes .....  | 236 |
| Section 4 : Traitement des données qualitatives .....   |   | 237 |
| 4.1.  | L'analyse par la théorisation ancrée dans les faits .....   | 238 |
| 4.2.  | Analyse et codage des données qualitatives.....   | 244 |
| 4.3.  | La spécificité de la plateforme de Cassandra .....  | 253 |
| 4.4.  | La comparaison constante .....  | 256 |
| 4.5.  | La saturation théorique.....  | 258 |
| 4.6.  | Validité et fiabilité des critères de recherche .....   | 262 |
| 4.6.1.  | La validité du construit .....  | 262 |
| 4.6.2.  | La validité interne et externe.....   | 263 |
| 4.6.3.  | La fiabilité de la recherche.....   | 264 |
| 4.7.  | La présentation des résultats .....   | 265 |
| CHAPITRE 4 : ETUDE EXPLORATOIRE .....   |   | 267 |
| Section 1 : Première phase de l'étude : analyse des entretiens avec les experts de prospective .....  |   | 268 |
| 1.1.  | Présentation de la démarche ancrée et des étapes impliquées.....  | 268 |
| 1.1.1.  | Codage ouvert .....   | 270 |
| 1.1.2.  | Codage axial.....   | 274 |
| 1.1.3.  | Codage sélectif et l'émergence de la catégorie centrale de l'étude .....  | 278 |
| 1.1.4.  | Présentation du modèle émergent .....   | 285 |
| 1.2.  | Le retour des experts sur les résultats de l'étude.....   | 294 |
| 1.3.  | Synthèse .....  | 299 |
| Section 2 : Deuxième phase de l'étude : Analyse des entretiens avec les dirigeants d'entreprise, les responsables RH et les différents spécialistes ..... |   | 302 |
| 2.1.  | Présentation de la deuxième phase, étapes et résultats : Étude ancrée.....  | 302 |
| 2.1.1.  | Processus de « saturation théorique » des catégories.....   | 303 |
| 2.1.1.1.  | Saturation théorique de la catégorie 1 de l'étude : Le « besoin de se transformer » .....   | 307 |
| 2.1.1.2.  | Saturation théorique des catégories clés émergentes et de la catégorie centrale de l'étude .....  | 310 |
| 2.1.1.3.  | Saturation théorique de la catégorie 7 : Développer le capital humain stratégique de demain .....   | 317 |
| 2.1.1.4.  | Saturation théorique de la catégorie 8 : Besoin d'une prospective RH. 324   |     |
| 2.1.1.5.  | Émergence d'une nouvelle catégorie de l'étude : Le croisement entre prospective et capital humain pour construire un modèle pérenne (9) ..... | 331 |

|   |     |
|---|-----|
| Conclusion comparative des perspectives des experts en prospective et des observations issues des discours des dirigeants, des responsables RH et des divers spécialistes :<br>présentation du modèle émergent final de l'étude ..... | 335 |
| TROISIEME PARTIE.....   | 358 |
| ANALYSE DU CAS ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....   | 358 |
| CHAPITRE 5 : ANALYSE DU CAS DE LA POSTE .....   | 359 |
| Présentation de la démarche ancrée pour le cas La Poste.....  | 359 |
| 1.1. Ligne du temps .....   | 359 |
| 1.2. Présentation des principaux résultats .....  | 364 |
| 1.3. Présentation des catégories de notre étude.....  | 368 |
| 1.4. Présentation du modèle émergent .....  | 370 |
| 1.5. Présentation des articulations .....   | 372 |
| Synthèse de l'étude de cas La Poste.....  | 375 |
| CHAPITRE 6 : INTERPRETATION DES RESULTATS .....   | 380 |
| Section 1 : PS: naviguer au-delà des paradigmes, défis et obstacles dans un monde en pleine mutation.....   | 380 |
| 1.1. PS et complexité environnementale : se transformer et s'adapter au nouveau paradigme et transcender les notions traditionnelles dans un milieu socio-économique dynamique .....  | 381 |
| 1.2. Les entreprises actuelles face aux défis de la PS : Rompre avec les lectures inversées des réalités pour briser les dépendances de sentier .....   | 385 |
| 1.3. Prospective en entreprise : Surmonter les obstacles de crédibilité, d'appropriation et d'impact stratégique .....  | 389 |
| Section 2 : Capital humain et sciences de gestion : Au cœur d'un paradoxe, rompre avec les lectures inversées pour une approche éclairée des problèmes.....   | 394 |
| 2.1. Le Capital Humain : hétérogénéité et absence de Consensus dans sa compréhension .....  | 395 |
| 2.2. Aller Au-delà des Approches Traditionnelles: Optimiser l'Opérationnalité du Capital Humain par une Mesure Comptable .....  | 401 |
| 2.3. Réconcilier performance économique et sociale : La convergence nécessaire pour comprendre pleinement le capital humain dans le système traditionnel capitaliste .....  | 405 |
| Section 3 : PS du capital humain : Au carrefour de la transformation, vers des convergences essentielles pour l'avenir.....   | 411 |
| 3.1. Capital humain en pleine transformation : L'importance de la prospective pour un développement stratégique et dynamique .....  | 411 |
| 3.2. Développement stratégique et participatif : Le lien existant entre innovation, PS et capital humain dans l'écosystème .....  | 417 |
| 3.3. Désalignement des ressources humaines : Défi de la vision interne et l'implication dans la transformation, impactant la PS en matière de capital humain .....  | 425 |
| 3.4. PS du Capital Humain : Libérer l'agilité et la flexibilité par le dialogue entre fonctions et la dissolution des silos organisationnels.....   | 432 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.5. Prospective du Capital Humain : vers un modèle socialement et économiquement pérenne et durable .....  | 436 |
| CONCLUSION .....  | 442 |
| 1. Résultats majeurs et propositions issus de l'intersection entre le capital humain et la PS   | 446 |
| 2. Contributions de la recherche.....   | 453 |
| 2.1. Principales contributions théoriques .....   | 453 |
| 2.1.1. Le paradoxe du capital humain en Sciences de Gestion : Une interprétation erronée des problèmes .....  | 453 |
| 2.1.2. La prospective dans le champ stratégique de la gestion : une démarche puissante pour élaborer une stratégie proactive à long terme. ....                             | 459 |
| 2.2. Contribution managériale.....  | 470 |
| 2.2.1. Désintérêt de la part des comités de direction envers le capital humain : Les difficultés rencontrées et les solutions proposées. ....                               | 471 |
| 2.2.2. Réinventer l'éducation pour une meilleure adaptation au monde de l'entreprise à l'ère de l'IA, de la robotisation et de la digitalisation. ....                      | 474 |
| 3. Limites et perspectives de la recherche .....  | 478 |
| 3.1. Les limites de la recherche.....   | 478 |
| 3.2. Les perspectives de la recherche .....   | 479 |
| LISTE DES TABLEAUX.....   | 482 |
| LISTE DES FIGURES.....  | 484 |
| Bibliographie.....  | 489 |
| Table des matières .....  | 508 |
| TOME II : ANNEXES .....   | 1   |
| Section 1 : Analyse et résultats de l'étude exploratoire.....   | 2   |
| 1.1. Analyse et résultats de l'étude exploratoire dans sa phase 1 .....   | 2   |
| 1.1.1. L'importance de la prospective en période de transition vers de nouveaux paradigmes : Présentation du contexte (catégorie 1).....                                    | 2   |
| 1.1.2. Démarche prospective : présentation des catégories clés en interaction .....   | 17  |
| 1.1.3. Bâtir un écosystème transformant et innovant en orientant le développement stratégique du capital humain de demain : catégorie 7 .....                               | 51  |
| 1.1.4. La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines pour favoriser le développement stratégique du capital humain : catégorie 8 .....         | 73  |
| 2.1. Analyse des résultats de l'étude dans sa phase 2 .....   | 95  |
| 2.1.1. Transformation impérative pour s'adapter au nouveau monde : Remise en cause des anciens paradigmes et modèles .....  | 96  |
| 2.1.2. Contraste entre la vision court terme des entreprises et la nécessité d'une prospective à long terme : Une reconnaissance sans action concrète .....                 | 118 |
| 2.1.3. La complexité du concept de « capital humain » rend la prospective difficile dans son exploration : une lecture paradoxale et inversée de la réalité des problèmes.. | 136 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 2.1.4.   | La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines pour favoriser le développement stratégique du capital humain..... | 182 |
| 2.1.5.   | Construire un modèle socialement et économiquement pérenne par la prospective en gérant stratégiquement le capital humain.....                | 207 |
| Section 2 : Développement de l'étude de cas du groupe La Poste ..... |   | 221 |
| 2.1.   | « Transformer La Poste » (1) pour s'adapter à l'époque : Un contexte de transformation et d'incertitudes .....                                | 222 |
| 2.1.1.   | Adapter et repenser l'organisation (1.1).....   | 228 |
| 2.1.2.   | Evoluer et élargir le modèle économique (1.2).....  | 231 |
| 2.1.3.   | Construire un modèle multi-activités (1.3) .....  | 234 |
| 2.1.4.   | Tirer parti du numérique (1.4).....   | 236 |
| 2.1.5.   | Adapter le modèle social (1.5).....   | 240 |
| 2.2.   | Adopter une méthodologie de conduite de changement pour « accompagner au changement » (2).....  | 245 |
| 2.2.1.   | Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange (2.1) .....   | 247 |
| 2.2.2.   | Générer l'adhésion et l'engagement (2.2) .....  | 250 |
| 2.2.3.   | Obstacle d'acceptation (2.3).....   | 252 |
| 2.2.4.   | Restructurer et réorganiser (2.4).....  | 257 |
| 2.2.5.   | Embarquer les équipes (2.5) .....   | 260 |
| 2.3.   | « Faire de la prospective à La Poste » (3): une projection dans l'avenir .....  | 263 |
| 2.3.1.   | Se développer à des niveaux plus stratégiques (3.1) .....   | 270 |
| 2.3.2.   | Faible impact stratégique (3.2) .....   | 274 |
| 2.3.3.   | Besoin plus de mobilisation (3.3).....  | 275 |
| 2.3.4.   | Faire travailler des équipes pluridisciplinaires (3.4) .....  | 278 |
| 2.3.5.   | Mettre en place une veille active (3.5) .....   | 280 |
| 2.3.6.   | Besoin de travailler sur le long terme (3.6) .....  | 281 |
| 2.3.7.   | Nécessité de créer un dialogue stratégique (3.7) .....  | 283 |
| 2.3.8.   | Fabriquer et alimenter la stratégie (3.8).....  | 286 |
| 2.3.9.   | Imaginer et construire les chemins du futur (3.9).....  | 287 |
| 2.3.10.  | Se positionner sur des ruptures (3.10) .....  | 289 |
| 2.3.11.  | Explorer les thématiques (3.11).....  | 290 |
| 2.3.12.  | Anticiper et comprendre les évolutions (3.12) .....   | 291 |
| 2.3.13.  | Récupérer les informations et les idées (3.13).....   | 293 |
| 2.3.14.  | Ouvrir les fenêtres à l'extérieur (3.14) .....  | 295 |
| 2.3.15.  | Obstacle juridique (3.15) .....   | 297 |
| 2.3.16.  | Problématiques budgétaires (3.16) .....   | 298 |
| 2.4.   | « Co-construire un écosystème d'innovation » (4) à l'aide de la PS .....  | 301 |
| 2.4.1.   | Détecter et accompagner les startups et les projets innovants (4.1) .....   | 305 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 2.4.2.  | Développer de nouveaux marchés et modèles (4.2) .....   | 308 |
| 2.4.3.  | Partager et échanger avec les parties prenantes (4.3) .....   | 310 |
| 2.4.4.  | Ouvrir l'innovation en interne (4.4) .....  | 313 |
| 2.4.5.  | Ecouter directement le terrain (4.5) .....  | 316 |
| 2.4.6.  | Etendre l'innovation à l'écosystème externe (4.6) .....   | 318 |
| 2.4.7.  | Adopter l'approche design et les expérimentations (4.7) .....   | 319 |
| 2.4.8.  | Transmettre et agréger les connaissances (4.8) .....  | 322 |
| 2.4.9.  | Problématiques de culture et d'adaptation aux startups (4.9).....   | 324 |
| 2.4.10.   | Besoin d'agilité (4.10) .....   | 326 |
| 2.4.11.   | Rapprocher le groupe du monde scientifique (4.11) .....   | 327 |
| 2.4.12.   | Etre dans une prudence conservatrice (4.12).....  | 328 |
| 2.4.13.   | Retard en intelligence artificielle (4.13) .....  | 329 |
| 2.5.  | « Transformer les postiers » (5) : faire La Poste de demain avec les postiers<br>d'aujourd'hui.....                                     | 337 |
| 2.5.1.  | Accompagner l'évolution des métiers et des compétences (5.1).....   | 340 |
| 2.5.2.  | Rechercher le modèle du postier futur (5.2) .....   | 347 |
| 2.5.3.  | Investir massivement dans la formation (5.3) .....  | 349 |
| 2.5.4.  | Travailler sur le dialogue social.....  | 352 |
| 2.5.5.  | Besoin d'une prospective RH qualitative (5.5) .....   | 354 |
| 2.5.6.  | Aller au-delà de GPEC (5.6).....  | 359 |
| 2.6.  | « Gérer stratégiquement le capital humain » (6) afin créer un écosystème<br>d'innovation nécessaire à la transformation du groupe ..... | 362 |
| 2.6.1.  | Le capital humain : une notion multifacette et complexe (6.1).....  | 365 |
| 2.6.2.  | Problématiques générationnelles (6.2) .....   | 370 |
| 2.6.3.  | Détecter et conserver les ressources rares et de valeur (6.3).....  | 372 |
| 2.6.4.  | Besoin de détecter les savoir-faire cachés (6.4) .....  | 375 |
| 2.6.5.  | Difficultés RH dans la détection des ressources (6.5) .....   | 379 |
| 2.6.6.  | Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel (6.6).....  | 384 |
| 2.6.7.  | Adapter les pratiques RH (6.7) .....  | 390 |
| 2.6.8.  | Inadaptation entre diplôme et travail (6.8) .....   | 397 |
| 2.7.  | Et demain ? Vers une La Poste pérenne.....  | 402 |
| 2.7.1.  | Continuer à se transformer (7.1).....   | 404 |
| 2.7.2.  | Avoir une vision stratégique intégrante des évolutions (7.2).....   | 407 |
| 2.7.3.  | Gérer les interactions avec l'écosystème (7.3) .....  | 408 |
| 2.7.4.  | Etre capable d'innover (7.4) .....  | 412 |
| Section 3: ETUDES COMPARATIVES.....   |   | 417 |
| 3.1. CAS CLAIRSIENNE.....   |   | 417 |
| 3.1.1. Présentation du contexte et de l'échantillon pour le cas Clairsienne ..... |   | 417 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas Clairsienne.....           | 418 |
| 3.1.3. Guide d’entretien pour l’étude Clairsienne .....                            | 419 |
| 3.1.4. Résumé des principaux résultats et conclusions de l’étude Clairsienne ..... | 419 |
| 3.2. CAS EDF .....   | 427 |
| 3.2.1. Présentation du contexte et de l’échantillon pour le cas EDF .....          | 427 |
| 3.2.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas EDF.....                   | 428 |
| 3.2.3. Guide d’entretien pour l’étude EDF .....                                    | 428 |
| 3.2.4. Résumé des principaux résultats et conclusions de l’étude EDF .....         | 429 |

## **TOME II : ANNEXES**

## **Section 1 : Analyse et résultats de l'étude exploratoire**

### **1.1. Analyse et résultats de l'étude exploratoire dans sa phase 1**

Cette partie est dédiée à une exploration approfondie des résultats obtenus lors de la première phase de notre étude exploratoire, menée auprès d'un panel d'experts dans notre domaine d'intérêt. L'objectif principal de cette section est de mettre en lumière les catégories qui ont émergé de nos entretiens, discussions et analyses, fournissant ainsi une compréhension enrichie des sujets abordés.

#### *1.1.1. L'importance de la prospective en période de transition vers de nouveaux paradigmes : Présentation du contexte (catégorie 1)*

Dans la présente partie, nous exposerons les diverses interrogations stratégiques actuelles et futures qui ont émergé sur le terrain, révélant ainsi l'impératif de la prospective. L'ensemble des éléments présentés dans cette partie illustre le contexte global de l'environnement des entreprises, envisagé sous l'optique d'experts, et constitue notre première catégorie d'étude, à savoir « **besoin de se transformer** » (1). Ces derniers sont unanimes pour affirmer que les entreprises actuelles sont actuellement dans un période de transition, marquée par des transformations multidimensionnelles telles digitale, éducative, cognitive, environnementale, énergétique, écologique et culturelle. Cette période de transition est caractérisée par l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation, d'un nouveau paradigme économique, ainsi que d'un nouveau mode de pensée en termes éthiques, culturels et philosophiques.

Une combinaison de facteurs cités par les experts, alimente cette transition mettant ainsi en lumière sa complexité et ses effets en cascade. Certains facteurs sont attestés par plusieurs experts, ce qui rend nos résultats plus riches. Etant dans une logique ancrée, nous avons, tout au long de notre avancement, comparé nos données du terrain en rapprochant plusieurs entretiens. Les propriétés qui constituent la présente catégorie sont : « nécessité de changer le modèle organisationnel », « besoin de changer les modèles économiques », « Etre dans une période de transition multidimensionnelle », « Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel », « Défaut majeur d'anticipation et de détection »

## **Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)**

Etant un polytechnicien et physicien théoricien et ayant travaillé avec Ilya Prigogine, prix Nobel en 1977 et pionnier de la physique des systèmes complexes, l'interviewé K expose sa propre approche de l'entreprise découlant de cette perspective complexe, où l'entreprise est conçue comme un système socio-économique complexe, soumis aux mêmes modèles que ceux issus de la physique pour étudier les systèmes complexes. En nous rapportant sa propre expérience d'une quinzaine d'année, dans le domaine de conseil pour appliquer ces modèles aux entreprises, notamment dans le domaine du management de crise, il souligne que le monde actuel est en train de passer d'un paradigme mécaniste, hiérarchisé et normé à un nouveau paradigme, ce qui a des conséquences colossales pour les entreprises en termes de ressources humaines.

*« La relation que j'ai avec l'entreprise, elle vient de là en fait. Elle vient du fait qu'une entreprise ou un système socio-économique quel qu'il soit est un processus complexe, comme vous, comme moi, comme la société humaine, comme une galaxie, et que ce sont les mêmes modèles qui peuvent d'y être utilisés. Donc moi ce que j'ai fait, c'est que j'ai utilisé les modèles de mon travail de théoricien en physique pour les appliquer au système socio-économique, au niveau macroscopique et au niveau des entreprises, au niveau microscopique... Donc c'est comme ça que pendant plus de 15 ans j'ai fait du management de crise dans les entreprises et que j'ai pu après ça continuer à conseiller beaucoup d'entreprises sur leurs manières d'évoluer, et spécialement dans le cadre très précis de ce que notre travail de recherche a montré : C'est que nous sommes là maintenant, au niveau mondial, en train de vivre un changement paradigme, donc un changement radical des modes de fonctionnement, des modes d'organisation, des valeurs, des motivations, etc. etc. Et que donc nous sommes en train de quitter un paradigme qui était de l'ordre disons mécaniste, qui était très hiérarchisé, très procédural, très normé, et nous rentrons dans un tout autre paradigme, ce qui a des conséquences colossales évidemment, du point de vue des ressources humaines » (Interviewé K)*

Figure 60: Compte-rendu théorique issu du passage ci-dessus

## ② Changement de paradigme et Théorie des systèmes complexes

Les entreprises sont perçues par l'informateur comme étant socio-économique complexe, soumis aux mêmes modèles que ceux issus de la physique pour étudier les systèmes complexes. Les termes évoqués durant son entretien pour expliquer la complexité actuelle : processus complexe, système socio-économique, niveau macroscopique et au niveau des entreprises, au niveau microscopique

Il affirme que la théorie des systèmes complexes, développée à l'origine en physique, offre une perspective intéressante lorsqu'elle est appliquée aux organisations et aux changements de paradigme. Cette approche considère les organisations comme des systèmes dynamiques composés d'éléments interconnectés et en interaction constante. Quel est l'objectif selon l'informateur d'appliquer la théorie des systèmes complexes dans le cadre d'un changement de paradigme?

Dans le cadre des changements de paradigme, qui impliquent souvent une transformation profonde des méthodes de pensée, des structures et des processus au sein d'une organisation, la théorie des systèmes complexes permet de tenir en compte de la complexité et de l'interdépendance des différents éléments en jeu. L'idée fondamentale attestée par cet informateur est que les organisations ne peuvent être réduites à la somme de leurs parties individuelles. Au contraire, elles fonctionnent comme des systèmes complexes où les interactions entre les différentes composantes créent des comportements émergents selon lui:

*C'est que nous sommes là maintenant, au niveau mondial, en train de vivre un changement de paradigme, donc un changement radical des modes de fonctionnement, des modes d'organisation, des valeurs, des motivations, etc.*

**Mes interprétations :** En appliquant la théorie des systèmes complexes, les organisations peuvent donc adopter une approche holistique et systémique du changement. Cela implique de considérer les multiples dimensions de l'organisation, y compris les aspects structurels, culturels, humains, technologiques et environnementaux. Les interactions complexes entre ces différentes dimensions doivent être prises en considération pour comprendre comment un changement de paradigme peut se propager à travers l'ensemble du système.

### L'étiquette créée "Nécessité de changer le modèle organisationnel (1.1)" et "Être dans une période de transition multidimensionnelle" (1.3) qualifient le mieux ce que atteste cet informateur.

L'application de la théorie des systèmes complexes aux organisations dans le cadre des changements de paradigme permet alors de mieux comprendre la complexité des dynamiques organisationnelles et les interactions entre les différentes dimensions. Cela peut aider les organisations à répondre à se "**besoin de transformer**", **CATÉGORIE 1 DE L'ÉTUDE**

Selon lui, le modèle hiérarchique et pyramidal d'organisation qui a prévalu depuis très longtemps dans toutes les contrées du monde repose sur l'arborescence linéaire, un modèle mathématique qui permet de relier tous les membres d'un groupe avec le nombre minimum de relations entre eux. Cependant, ce modèle n'est plus adapté au monde actuel, qui est instable, imprévisible et non tranquille. Il est incontournable aujourd'hui de remplacer le modèle pyramidal hiérarchique par un modèle en réseau collaboratif qui privilégie le nombre maximum de relations entre les éléments, la souplesse et la réactivité. Cette transition représente une énorme bifurcation de la société actuelle.

Dans un monde en constante évolution et incertain, caractérisé par une instabilité accrue, une absence de tranquillité et une imprévisibilité croissante, le modèle pyramidal devient alors inefficace voire délétère. Selon lui, le mode de référence dans l'économie de demain sera le nouveau mode appelé « réseau ». Une articulation est identifiée dans son passage entre la nécessité de penser en écosystème et en réseau afin de changer ce paradigme.

*« Une des grandes ruptures est que le modèle organisationnel qui, depuis très longtemps et dans toutes les contrées du monde, a prévalu, est un modèle hiérarchique et pyramidal. Regardez autour de vous, la plupart des organisations, surtout les plus anciennes ou les plus grosses, sont surtout organisées sur le modèle pyramidal hiérarchique, qui est un modèle qui est mathématiquement très connu, ça s'appelle l'arborescence linéaire, et ce modèle a prévalu pourquoi ? Parce que c'était la solution mathématique à un problème bien posé, à savoir*

*comment faire pour relier tous les membres d'un groupe avec le nombre minimum de relations entre eux. Donc c'est bien ça ce qu'on appelle en mathématique l'arborescence linéaire, et qui a donné les pyramides hiérarchiques que l'on connaît. Et donc, il est évident que ce type de modèle d'organisation peut très bien fonctionner dans un certain type de monde et là encore on peut démontrer qu'il faut que le monde en question soit tranquille, et qu'il soit stable, et qu'il soit prévisible. Si ces trois conditions sont satisfaites, alors le modèle pyramidal hiérarchique peut fonctionner à peu près convenablement, or ce n'est plus du tout notre cas. Notre monde n'est plus stable du tout, on n'est plus tranquille du tout, on n'est plus prévisible du tout. Donc, autrement dit, ce modèle, non seulement ne fonctionne plus, mais devient délétère, devient dangereux et doit être remplacé par un autre modèle qui est juste l'inverse. C'est plutôt que de chercher comment relier entre tous les éléments d'un ensemble avec le nombre minimum de relations entre eux. C'est-à-dire, au contraire, d'avoir le nombre maximum de relations entre eux, donc un maximum d'interactions, un maximum de souplesse, un maximum de réactivité, ça s'appelle un réseau. Donc, autrement dit, nous sommes en train de vivre une énorme bifurcation entre le modèle pyramidal hiérarchique qui avait cours jusqu'à il y a, disons, 50 ans, enfin un peu moins même, depuis il y a 30 ans, et vers un modèle qui devient aujourd'hui beaucoup plus important, et beaucoup plus répandu, et qui s'appelle le mode de **fonctionnement en réseau collaboratif**. » (Interviewé K)*

Cette idée est également attestée par le responsable du centre de prospective et la communauté des organisations vivantes, Human & Co dont l'objectif est de donner une impulsion novatrice aux organisations et de les relier à l'époque actuelle, à travers l'exploration par l'action et la prospective, les voies qui mènent à une transformation innovante. Une des grandes transitions citées, et qui bouscule à son avis les entreprises actuelles est celle de la nécessité de développer et de conjuguer un fonctionnement plus en réseau, horizontal et fondé davantage sur la confiance et sur la création avec un fonctionnement vertical très structuré et qui lui est fondé beaucoup plus sur le contrôle. Une combinaison entre ces deux modes de fonctionnement est désormais nécessaire aujourd'hui. Une articulation comparable figure dans son passage entre la nécessité de penser l'organisation en tant qu'écosystème vivant en interaction avec son environnement interne et externe afin d'arriver à changer ce paradigme.

*« Le fonctionnement vertical est celui qui a imposé le modèle original de l'entreprise et qui se traduit aussi par le principe de subordination des salariés. Le modèle horizontal, c'est celui de la société Internet et des réseaux sociaux, et donc, **il faut arriver à conjuguer les deux**. Et c'est très compliqué, parce qu'encore une fois, ce qu'il faut, en quelques sortes, arriver à desserrer les contraintes afin de lâcher prise à un moment donné où la pression économique et financière n'a jamais été aussi forte et où on s'efforce de réduire le coût partout et donc surveiller partout, mettre de la pression et standardiser aussi. Voilà. Donc, ces entreprises, à mon avis, elles sont là-dedans avec une population salariée qui a beaucoup bougé et qui est beaucoup plus éduquée et qui aspire à un autre rapport au travail, voilà. Alors, donc, nous travaillons beaucoup **sur le principe de l'organisation vivante**. En gros, en disant que ce modèle d'entreprise verticale, structurée, hiérarchique, basé sur le contrôle, est un modèle de type mécanique. Et les salariés sont notamment considérés par leur fonction, où ils sont d'ailleurs costumés pour aller au travail, et puis le modèle cible, ça serait une entreprise de type biologique. **Il y a une entreprise***

*vivante qui, par conséquent, est une entreprise qui a une histoire, qui a des réussites et des échecs, qui a des envies et des désirs et qui a aussi des mauvais souvenirs, révolutionnaire etc bon bref. C'est une entreprise qui a des conflits, c'est une entreprise qui a des personnes qui sont eux-mêmes vivantes. Donc, ils sont en entreprise en étant totalement eux-mêmes, c'est-à-dire peuvent se fusionner, et on connaît les compétences cachées des salariés, on sait les orienter selon leur préférence, on est à l'écoute de leurs besoins personnels, de leurs contraintes. Et puis, c'est une entreprise qui est aussi présente sur un territoire. C'est-à-dire que ce n'est pas une sorte de maison qui est posée là par hasard, au contraire, elle est en lien avec son environnement. Elle a une responsabilité territoriale, elle est dans un site, le restaure, le répare, voilà. Donc, c'est tout ça. Et donc, les questions qui se posent beaucoup, c'est comment développer la vie ? Parce que les entreprises sont vivantes, mais comment la développer davantage ? et ça c'est un processus... »*

Ces questions de prospective posées par l'interviewé L nécessitent la mise en place de séminaires et d'ateliers de prospective afin d'aider les entreprises à procéder à ce changement de paradigme et ainsi de se transformer. Nous avons donc articulé la « nécessité de changer de paradigme » avec le besoin de « conduire une PS ». Selon lui, les entreprises actuelles sont confrontées à des pressions contradictoires : d'une part, elles doivent répondre aux exigences de performance des actionnaires, souvent très élevées, et d'autre part, elles doivent développer de l'innovation et de l'agilité interne pour faire face aux ruptures internes et externes radicales. Cette nécessité de transformer le mode de fonctionnement des entreprises est justifiée par leur besoin d'innover et d'être agiles. Une troisième articulation est identifiée ainsi dans son discours entre la « Nécessité de changer le modèle organisationnel » et « conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité »

*« Donc, les entreprises aujourd'hui sont d'une part soumise à des contraintes de performance liées à l'actionnaire qui sont un petit peu dément, et en même temps, sont obligées de développer de l'innovation et d'agilité interne parce qu'elles sont sous la menace de ruptures internes et externes, d'ailleurs tout à fait radicales. Donc, moi, ce que je traiterai beaucoup, c'est comment transformer l'organisation et changer le mode de fonctionnement des organisations pour qu'elles soient plus capables d'innover et d'être agiles, tout en répondant aux besoins du marché financier ? »*

A l'issue des articulations identifiées en développant la présente propriété, à savoir la « nécessité de changer le modèle organisationnel » nous avons rédigé un compte rendu théorique pour comparer les articulations attestées. Nous avons donc rapproché les deux entretiens, pour élaborer des comparaisons, sur la base, de cette conceptualisation.

**Figure 61: Compte-rendu théorique issu des articulations identifiées**

## ② Changement de paradigme et notion de réseau, et d'organisation vivante

"Le mode de référence dans l'économie de demain sera **"le fonctionnement en réseau collaboratif"**.

La notion de réseau, telle qu'elle est attestée par l'interviewé K en parlant du changement de paradigme, **réfère à une entité, un petit nombre de personnes qui forment une communauté de vie, et cette communauté de vie est très clairement dirigée par son projet et non pas par des gens.**

Il parle d'un monde de demain dans lequel l'entreprise devient un réseau de petites entités, avec le principe de subsidiarité comme souverain.

Le changement de paradigme dont fait référence l'interviewé L est le même que celui évoqué par l'interviewé K. La notion d'organisation vivante, telle qu'elle est attestée par l'interviewé L en parlant de l'inadaptation du paradigme vertical, consiste à considérer l'entreprise comme un écosystème vivant, avec des êtres vivants à part entière, dotés de leur propre identité.

**Selon lui, l'entreprise doit être un lieu où les personnes peuvent être elles-mêmes, en tant qu'êtres vivants. Ces entreprises, considérées comme des êtres vivants, sont dominées par les actionnaires ainsi que par les pressions économiques et financières.**

**Il semble que des notions importantes soient mises en avant par les deux experts en expliquant la nécessité de passer d'un fonctionnement vertical à un fonctionnement horizontal, notamment l'écosystème (entreprise vs personne), les communautés et les réseaux**

Ce fonctionnement en communauté et en réseau est également attesté par l'expert du futur du travail et sera développé en détail lors de la présentation de la catégorie « créer un écosystème transformant et innovant ».

### **Nécessité de changer les modèles économiques (1.2)**

Une des questions de prospective qualifiée de stratégique par les experts, qui est importante pour le monde de l'entreprise de demain, est celle du changement des modèles économiques. Un besoin de sortir des modèles économiques anciens, est ressorti des entretiens. Un des experts souligne la nécessité pour les entreprises de sortir des modèles d'avant, en particulier du modèle financiero-industriel et se tourner davantage vers une économie de la valeur d'utilité et de la virtuosité. Le modèle ancien, obsédé par la production et la distribution de masse à bas prix, est considéré selon lui, comme étant obsolète et inadapté au monde de demain.

*« ... je crois qu'il faut sortir, il faut sortir des modèles d'avant. Alors les modèles d'avant, c'est au niveau externe sortir du modèle qui est le modèle financiero-industriel qui est né au début du XIXe siècle et qui est obsédé par la production et la distribution de masse d'une part, et obsédé d'autre à part par des prix bas, et donc tout le management pendant le XXe siècle consistait à faire baisser les prix de revient pour faire baisser les prix de vente, avec toutes les conséquences que l'on connaît. Et aujourd'hui, voilà les prix, ils sont ce qu'ils sont, on ne pourra plus les baisser, sauf à faire comme on fait depuis les années 80, à faire lésiner sur la qualité, la qualité des produits, la qualité des matières, la qualité de la main d'œuvre, la qualité des process. Et donc, il y a là quelque chose qu'il faut abandonner. Ce modèle financiero-industriel, il est mort en tout cas, il va devenir très marginal. Et à la place, est en train de monter en puissance un autre modèle, qui est basé sur deux principes fondamentaux : c'est le principe de la valeur d'utilité, non plus le prix. J'achète quelque chose parce que c'est utile pour moi*

*durablement, et non pas parce que c'est bon marché ; et sur la valeur de virtuosité, c'est-à-dire que j'achète quelque chose parce que ce quelque chose est de bonne qualité et je sais qu'il est de bonne qualité, donc durable, parce qu'il a été fait par des gens qui maîtrisent au meilleur niveau leur savoir-faire. Ils sont donc des virtuoses dans leur métier. Donc ça, c'est la première grande bifurcation. Donc le passage d'une économie de masse et de prix vers une économie de la valeur d'utilité et de la virtuosité... » (Interviewé K)*

Un autre expert (Interviewé H), qui s'intéresse au futur du travail et dirige la société Cadre Noir Ltd spécialisée dans la recherche sur l'avenir du travail basé à Londres, évoque la notion de changement de paradigme, notamment des modèles économiques. En effet, ses recherches portent sur les transformations du travail et les transitions entre différents paradigmes, tels que l'industriel, le numérique et l'artisanal. Des livres ont été publiés sur ces sujets, notamment "Du labeur à l'ouvrage" et "Welcome to the Jungle : 100 idées innovantes pour recruter des talents et les faire grandir". L'expert est spécialisé dans les sujets de transformation des ressources humaines, du recrutement, de la culture d'entreprise, mais aussi du travail et de la société en général, y compris les transformations économiques liées à ces transitions. La question du changement des modèles économique est perçue par cet expert comme crucial et stratégique pour les entreprises qui se transforment. Selon lui, cette évolution concerne tous les secteurs, et qu'en conséquence, le paysage des entreprises est en train de changer rapidement et de se transformer. Certaines entreprises vont perdre en importance, tandis que d'autres deviendront plus puissantes, comme cela a été mis en évidence durant la pandémie. L'expert prévoit également que de nombreuses entreprises feront faillite.

*« ...Les grands changements de modèles d'affaires, on l'a vu dans les comportements des utilisateurs, des clients. Il y a des choses qui changent profondément. On ne va plus dans une agence, on va moins dans un magasin. Ça passe beaucoup en ligne. Donc, ça veut dire que l'expérience qu'on propose, qu'il s'agisse d'un service ou d'un produit, elle est hybride. Elle est numérique en grande partie, même quand il y a un produit physique ou un service physique à la clé. Il y a une dimension numérique et on n'est pas encore au bout de cette transition, de cette transformation. Et beaucoup d'entreprises risquent d'être cannibalisées, mangées, tuées par des nouveaux entrants qui font ça mieux, parce qu'elles ne l'ont pas complètement intégré. Elles se disent: "Non, mais moi, mon métier c'est de vendre des chambres d'hôtels parce que je m'appelle Accor." Mais il se trouve que, en fait, c'est Booking qui prend 30% des marges d'Accor sur toutes les réservations, parce qu'Accor n'a pas été assez rapide et assez bon pour offrir une expérience numérique intégrée qui soit à la hauteur... »*

Selon l'expert en prospective par la méthode des signaux faibles (Interviewé I), aborder la question de la prospective pour les entreprises de demain consiste à repenser les modèles économiques qui seront nécessaires à l'avenir. En donnant d'exemples concrets de grandes entreprises, il souligne la nécessité de changement des modèles économique pour l'avenir des

entreprises en affirmant que cela dépend souvent de leurs convictions, de celle de ses dirigeants et de leur vision pour l'avenir. En prospective, des entreprises concurrentes aujourd'hui ne feront peut-être pas le même métier demain ou encore peuvent devenir complémentaires. La prospective donc permet de repenser les modèles économiques.

*« Si vous regardez des entreprises qui sont très concurrentes, d'ailleurs comme Siemens, elles ont complètement changé leurs modèles économiques, Schneider électrique aussi, etc. Ces énormes entreprises de plusieurs dizaines de milliers de salariés, de plusieurs dizaines de milliards de dollars de chiffre d'affaires, ont des mutations en fonction de l'homme qui les dirige. IBM en 1994 et Apple en 1994 étaient deux entreprises en train de mourir. Elles étaient concurrentes, 20 ans après elles sont devenues complémentaires, elles ont complètement changé alors qu'elles faisaient 20 ans avant le même métier. Et c'est le cas de nombreuses entreprises. Une entreprise comme Nestlé qui est une entreprise bien concurrente de Danone est en train d'évoluer tellement comme Danone que dans quelques années, elles ne seront plus du tout concurrent. L'objectif de Danone est de faire des produits laitiers sans lait. Elle est bien en avance par rapport à Nestlé. Nestlé est une entreprise qui travaille pour faire de la viande et du poisson sans viande et sans poisson à partir de la protéine végétale. Donc, deux entreprises qui aujourd'hui font apparemment le même métier ne feront peut-être pas le même métier demain et on ne peut pas dire que l'une avait tort et l'autre a eu raison. C'est bien cela la prospective, elle est en fonction des convictions de l'entreprise. » (Interviewé I)*

L'interviewé A reprend la même idée en parlant du sujet de la désindustrialisation. Il souligne que la prospective est importante dans un contexte de changements des modèles économiques. Il cite l'exemple de l'économie de fonctionnalité où les entreprises industrielles proposent de plus en plus des services et se tournent vers des modèles économiques plus orientés vers le service. Il est nécessaire de s'assurer que ces entreprises peuvent mettre en œuvre des principes de productivité liés notamment aux nouvelles technologies. La compétitivité des entreprises réside en la capacité à faire évoluer leur business model et à intégrer les technologies numériques notamment dans leur modèle d'affaires.

*« Je vous disais, l'économie de la fonctionnalité, c'est un très bon exemple, sauf que, sauf que, vous avez des boîtes en France, une entreprise comme Michelin, par exemple, qui font des pneus. Michelin est une boîte industrielle au sens traditionnel parce qu'elle produit, elle a un processus de production, elle produit des pneus. Sauf que, aujourd'hui, son business modèle, de plus en plus, ce n'est que de vendre des pneus, c'est de vendre une fonction, c'est pour ça qu'on appelle ça l'économie de la fonctionnalité. Une fonction qui est une fonction roulage, donc elle vend un service qui intègre sa production. Il y a plein d'écrits là-dessus, c'est très rentable compétitivement parlant, c'est très intéressant. »*

A ce sujet, Il est essentiel selon lui, de remettre en question les catégories primaires, secondaires et tertiaires, qui ne reflètent plus la réalité actuelle. Bien que l'industrie soit souvent considérée

comme relevant de la catégorie secondaire, elle est de plus en plus orientée vers les services, comme le montre l'émergence de nouveaux modèles économiques tels que l'économie de la fonctionnalité. Par conséquent, il est crucial de critiquer ces catégories et de reconnaître leur limitation afin de pouvoir comprendre la réalité économique actuelle.

*« Tandis que l'industrie, c'est la catégorie secondaire, mais en fait, ce sont des vieilles catégories qui ont beaucoup plus de rapports avec la réalité du terrain aujourd'hui. Une industrie, elle fait aussi bien des services, elle vend aussi bien du service que d'ailleurs les nouveaux modèles économiques comme l'économie de la fonctionnalité montrent bien qu'on passe d'un modèle d'industrie traditionnelle à un modèle qui est plus orienté vers le service. Ces catégories-là, il faut les critiquer. C'est vachement important de critiquer. Ça, c'est un premier aspect. Ça marche dans l'autre sens. Il y a beaucoup d'entreprises du secteur tertiaire qui se prétendent être des industries. On parle d'industries de commerce, on parle d'industries de la finance, etc. Ils ne produisent rien de concret, ils ne font que du service, mais ça de l'industrie quand même. Qu'est-ce qu'on appelle industrie ? Donc, la désindustrialisation de la France, c'est pareil. Qu'est-ce qu'on appelle désindustrialisation ? En effet, si on garde les vieilles catégories, on se rend compte qu'il y a de moins en moins d'employés, de salariés dans l'industrie. Bon voilà, parce que la productivité est forte, ça ne va pas l'air de s'arranger avec l'automatisation, et donc, on a un même phénomène que dans l'agriculture : il y a de moins en moins de personnel impliqué, mais par contre, on produit toujours de plus en plus. Ça dépend comment on le mesure, est-ce que l'on mesure en valeur ajoutée ? Est-ce que l'on mesure en personnel, en employé, en salarié ? »*

Le président du cercle de la prospective RH mais qui est également le directeur des Ressources Humaines du groupe Mazars nous a rapporté les grandes questions stratégiques futures en parlant particulièrement de son groupe. Il évoque le concept Charles Handy, « the second curve » ou la « deuxième courbe » pour positionner la transformation de son groupe. Cela signifie que les entreprises en constante mutation doivent se réinventer et préparer déjà leur deuxième phase de développement afin d'éviter d'être poussées dans une impasse, et cela sans attendre les signes de déclin de la première phase. Dans ce cadre, il souligne l'importance pour son groupe d'évoluer le modèle économique en s'internationalisant, de diversifier le partenariat vers le conseil, tout en mettant au cœur de ses transformations la digitalisation.

### **Etre dans une période de transition multidimensionnelle (1.3)**

A l'unanimité, les experts affirment que les entreprises d'aujourd'hui sont en pleine période de transition multidimensionnelle. Des changements radicaux touchent tous les aspects de la société : économiques, générationnelles, culturels, technologiques, écologiques etc. Ces derniers sont interconnectés et interagissent entre eux entre eux à différents niveaux, que ce soit au niveau individuel, organisationnel et collectif. Les périodes de transition sont définies par

l'expert en stratégie de transformation des organisations (Interviewé L) comme étant, « *des périodes de chaos parce que ce sont des périodes entre deux stables, par définition. Cet entre-deux qui peut durer plusieurs dizaines d'années* ».

Après avoir été citée dans son discours, nous avons rédigé un compte rendu visant à établir des liens et un rapprochement possible entre la théorie du chaos et la prospective dans un contexte d'incertitude (voir figure ci-dessous)

Figure 62: Compte-rendu théorique pour explorer le lien entre la théorie du chaos et la prospective

## ② Rapprochement possible entre la théorie du chaos et la prospective

Dans quel contexte la notion du chaos est attestée ? Les périodes de transition sont qualifiées par l'informateur comme étant des périodes de chaos.

Le nom de l'étiquette que j'ai créée, "être dans une période de transition multidimensionnelle", est-il approprié pour mieux qualifier ce que dit l'informateur ?

En exposant un bref historique des quatre grandes transitions majeures qui ont secoué les entreprises depuis les années 80, à savoir la digitalisation, la mondialisation, la financiarisation et la révolution environnementale et éducative, l'accent est mis sur la nature multidimensionnelle de ces transformations, qui vont au-delà du seul domaine numérique et de la digitalisation

**Le terme du chaos est utilisé pour décrire une période entre deux états stables de variables et pour signifier un désordre organisé. Dans quelle mesure la théorie du chaos est-elle similaire à la prospective ?**

### Importation d'éléments extérieurs:

La prospective et la théorie du chaos sont deux approches qui abordent l'incertitude, la complexité des systèmes et les interactions entre les variables.

La théorie du chaos (Lorenz en 1963, Gleick, J. 1987; Prigogine, I. & Stengers, I. 1985) se concentre sur les systèmes dynamiques complexes qui peuvent présenter des comportements sensibles aux conditions initiales. Elle étudie comment de petites variations initiales peuvent conduire à des résultats drastiquement différents à long terme. D'un autre côté, la prospective se concentre sur l'anticipation et l'exploration des futurs possibles. Elle cherche à identifier les tendances, les facteurs de changement et les incertitudes afin de formuler des scénarios et des projections. Bien que la théorie du chaos et la prospective diffèrent dans leurs approches spécifiques, elles partagent un intérêt commun pour la complexité, l'incertitude et les interactions entre les variables.

En nous présentant une brève historique des principales quatre grandes transitions qui bousculent les entreprises depuis les années 80, à savoir : la digitalisation, la mondialisation, la financiarisation et la révolution environnementale et éducative, il met l'accent sur le caractère multidimensionnel de ces transformations qui selon lui, ne se limitent pas seulement au domaine numérique et à la digitalisation. Il considère que ces évolutions ont créé une force et une intensité considérables, avec un champ de déstabilisation et une accélération de l'innovation et des ruptures, ainsi qu'une croissance économique considérable depuis les 30 à 50 dernières années.

*« Ma première conviction est de dire qu'on est en transition, marquée par des transformations multidimensionnelles, pas seulement digitales. Du coup, j'utilise la convergence de différentes cultures de transformation, comme la transformation digitale, éducative, cognitive, environnementale, énergétique, etc. Tout cela bouleverse notre monde, notre époque, et cela a une répercussion très forte sur les organisations. »*

Ainsi, les organisations, en particulier les entreprises dont le modèle est issu du 19e siècle, ne correspondent plus vraiment aux exigences de notre monde actuel, ce qui entraîne des tensions.

Toutefois, cette transformation s'accompagne d'une pression économique sans précédent, qui empêche les entreprises de procéder à des réformes tranquillement. Il nous cite les travaux d'un institut américain qui travaille sur ce qu'il appelle « la grande transformation, la grande transition »

*« La grande transition c'est une théorie, qui est contestée d'ailleurs, controversée, qui effectivement, indique que nous nous orientons dans une de ces époques que l'humanité a connues, qui sont des époques charnières entre deux civilisations. C'était le cas au passage de Neandertal, aussi le cas lorsqu'on a inventé l'écriture, la Renaissance, la révolution industrielle. Et là, on serait dans une époque charnière avec des éléments en tension notamment autour de la question de l'environnement et du désordre climatique, mais également des inégalités sociales. »*

L'idée de ne pas se limiter aux transitions digitales quand l'entreprise traite le futur est également évoquée par l'expert du futur du travail (interviewé H), *« je pense qu'il y a plusieurs transitions dont il faut parler, qui sont intéressantes. Et quand on parle d'avenir, on a tendance à vouloir parler uniquement de technologie. Or finalement, c'est presque anecdotique parce que c'est au service d'autres choses, et ces autres choses, c'est évidemment des cultures qui changent, et ça, c'est très difficile de dire comment notre culture va changer dans 20 ans, dans 30 ans, dans 40 ans. Mais il y a une chose qu'on sait avec, pas mal de certitude, c'est qu'il y aura des changements démographiques très profonds. »*

Une attention particulière dans son discours est portée notamment aux changements culturels et démographiques de la société française et qui auront des conséquences considérables sur le travail. Le vieillissement de la population partout dans le monde et en particulier en France nombreuses conséquences sur le marché du travail, notamment la création de nombreux emplois dans les domaines des soins, des services à la personne, de la proximité, du médical et des métiers domestiques, tels que les auxiliaires de vie et les gardiens d'enfants. Les sphères domestiques prendront de plus en plus d'importance, en raison du nombre croissant, de personnes travaillant à domicile dans les métiers de l'économie du savoir comme les cadres, les comptables et les designers. Cependant, certaines entreprises ne comprennent pas les conséquences de cette transition numérique qui a une dimension non seulement numérique mais aussi culturelle et démographique. Les entreprises doivent être prêtes à gérer des équipes distribuées et à assurer une transition numérique sans couture pour garantir une fluidité de communication entre les différents espaces de travail. Cela représente la norme du monde travail de demain. Il s'agit d'un chantier de transformation qui est important en termes de prospective, qu'il faut comprendre, accepter et entreprendre.

*« ...Notre population vieillit très vite, même en Chine, elle vieillit très vite. Donc, aujourd'hui, l'âge médian en France, c'est environ 40 ans. Dans 20 ans, ça sera d'environ 45 ans, et ainsi de suite. Ça veut dire évidemment on va très vite, et que la plus grande partie de la population aura plus que 50 ans. Ça veut dire qu'il y aura une partie de la population au-dessus de 65, au-dessus de 75, au-dessus de 80 ans qui sera toujours plus importante,*

*et ça c'est beaucoup de conséquences sur le travail, sur le travail de tout le monde. D'abord, parce que c'est beaucoup d'emplois pour lesquels on va avoir besoin de recruter dans le soin, dans les services à la personne, dans les services de proximité, dans le médical, dans voilà les métiers de travail domestique, des auxiliaires de vie. On parle de millions d'emplois en fait, à l'échelle européenne. Aujourd'hui, en France, c'est déjà 2 millions, surtout des femmes, qui travaillent à domicile, qui gardent des enfants, qui s'occupent de personnes âgées, etc. Et quand on parle de travail, on parle d'entreprises, on parle de bureaux, on parle d'usines. Éventuellement, on peut parler de livraison et de ce qui se passe dans les routes, hein, les chauffeurs et tout. Mais on oublie ce qui se passe dans les sphères domestiques, et ça c'est quelque chose qui prend beaucoup d'ampleur et qui va en prendre toujours plus. Et si on ajoute à ça le fait qu'il y a de plus en plus de gens qui vont travailler à domicile aussi dans les postes de l'économie du savoir, donc des cadres, des comptables, des designers, etc., qui travaillent quand même un peu plus à la maison qu'avant ou plus dans des espaces tiers, on se rend compte qu'en fait, voilà cette sphère domestique elle prend une place très importante. Et donc, pour les entreprises, c'est plein de conséquences compliquées. Tout ça, tous ces changements et cette place nouvelle de la sphère domestique, de la maison, c'est qu'ils ne comprennent pas, donc ils sont là au bureau, ça ne va pas se passer comme ça. Or en fait, c'est un gros chantier de transition numérique, parce que ça veut dire que l'essentiel du travail se fait dans le cloud en fait, pour les métiers de l'économie du savoir, et donc, il faut assurer cette transition sans couture, cette fluidité de communication entre tous les espaces différents : un peu au bureau, un peu à la maison, un peu simplement sur le smartphone en chemin, un peu dans un tiers lieu, un peu d'autres postes qui sont distribués un peu partout... »*

Deux experts mettent en avant la dimension écologique en la considérant au cœur des enjeux de l'entreprise de demain.

*« ...le grand sujet c'est la dimension écologique, c'est-à-dire comment on fait pour vraiment revoir complètement la manière d'opérer, de distribuer toute la chaîne de valeur en mettant la durabilité, l'écologie, au cœur des réacteurs... un des grands sujets qui transforment aujourd'hui les stratégies d'entreprises, sachant que moi de ce que je vois de mon point de vue, c'est que les entreprises ont tendance plutôt à se focaliser sur la dimension techno et pas assez vraiment sur la dimension écologique... » (Interviewé F)*

*« ... la vision écologique du monde, même si ce mot "écologique" est très politisé en France, puisque quand on parle d'un écologiste, c'est un responsable de politique écologiste qui, la plupart du temps, est de gauche voire d'ailleurs d'extrême gauche - donc le mot "écologie", il ne faudrait quasiment pas l'employer, il faudrait parler plus de l'environnement que de l'écologie. Ça, c'est un premier futur sur lequel on doit travailler, c'est l'un des premiers futurs, sachant qu'il y a énormément d'options qui s'ouvrent. Puisque l'écologie n'est pas unique, la politique d'environnement n'est pas une politique de gauche en tant que telle, c'est une politique pour la préservation de la nature... » (Interviewé I)*

En ce qui concerne la transition numérique, les experts interrogés considèrent qu'elle est au centre des préoccupations des entreprises. Cependant, ils soulignent que les entreprises ont souvent tendance à se concentrer davantage sur la dimension technologique et à négliger les autres aspects, tels que les aspects culturels, démographiques et générationnels. Les experts invitent donc les entreprises à entreprendre des projets de prospective qui couvrent tous les aspects de cette transition multidimensionnelle.

Dans ce même contexte technologique, deux scénarios de prospective opposés sont envisageables selon le prospectiviste spécialisé dans l'analyse des signaux faibles. Selon lui, la société actuelle a dépassé le « jour de dépassement » qui marque le début de l'anthropocène, une époque où la technologie assure le fonctionnement de l'humanité et de sa nourriture sur terre. Il évoque deux visions opposées de l'avenir l'une, « où l'anthropocène domine tout », et l'autre « où on a une sorte de retour à l'holocène. » (Interviewé I). Bien que ces deux visions puissent coexister, elles sont fondamentalement opposées et il est important pour les entreprises de les prendre en compte afin d'envisager l'avenir. Selon un autre expert de prospective, les deux questions majeures qui portent sur la dimension technologique concernent d'un côté la place de la digitalisation au sein des entreprises et de l'autre côté le niveau de développement des technologies.

*« Les deux grandes questions, c'est la dimension "qu'est-ce qu'on fait en termes de techno, en termes de digital numérique", c'est-à-dire jusqu'où on va dans l'intégration dans la digitalisation des entreprises, et puis aussi quelles sont les technologies que l'on développe, jusqu'où on va finalement dans le développement de ces technologies... »*

#### **Repenser le modèle éthique et philosophique et culturel (1.4)**

Trois experts attestent l'importance de repenser le modèle éthique, philosophique ainsi culturel de la société actuelle et celle de demain. Ceci semble une nécessité aujourd'hui ayant un impact direct sur la manière dont le capital humain de demain doit être géré et employer. Les motivations des individus sont en train de changer radicalement, notamment pour la génération Z, qui ne veut plus entrer dans les grilles de lecture traditionnelles du travail. Autrefois, la réussite dans la vie était mesurée selon les standards sociaux, mais aujourd'hui, cette notion de réussite est remise en question au service de donner du sens à sa propre vie et son travail. Cette quête de sens est devenu un enjeu crucial, que ce soit au niveau personnel, du travail, de l'entreprise ou de la société dans sa globalité. Cette mutation représente selon l'expert de prospective une évolution philosophique et éthique majeure dans la façon de concevoir le rapport au travail et à la vie en général.

*« ...c'est au niveau de la motivation, à savoir dans le fond pourquoi on se lève le matin, pourquoi est-ce qu'on va travailler, pourquoi est-ce qu'on veut absolument avoir un contrat d'emploi, pourquoi est-ce qu'on veut avoir un emploi, etc., etc. Donc, il y a bien sûr une cause éternelle qui est le fait de gagner sa vie pour pouvoir satisfaire ses besoins de base, d'après Abraham Maslow, mais surtout les motivations sont en train de changer radicalement. La génération Z, donc la génération qui est à peu près la vôtre ou qui vous suit d'un petit peu, n'a plus du tout envie de rentrer dans les grilles de lecture du travail qui avaient cours jusqu'ici. Là, moi, je viens d'une génération où on m'a éduqué dans le sens de vouloir absolument réussir dans la vie, réussir dans la vie, c'est réussir au regard des autres, c'est par rapport à une échelle sociale dans laquelle il faut monter. Et puis après, surtout après 68, l'idée c'était plus trop de réussir dans la vie, c'est de réussir sa vie, c'est réussir à ses propres yeux et se*

*réaliser intérieurement, avec tout ce que vous connaissez sur le développement personnel, etc., etc. Je pense qu'aujourd'hui, on est en train de vivre le dépassement de la notion de réussite et qu'on est en train, au contraire, de repenser complètement au service de quoi je vais remettre mon existence. Donner du sens, hein, c'est une expression que vous rencontrez tout le temps dans la littérature maintenant. C'est donner du sens à sa vie, donner du sens à son travail, donner du sens à l'entreprise, donner du sens dans à la société, etc., etc. Donner du sens, et donner du sens, ça veut dire au service de quoi qui me dépasse, vais-je mettre mon existence, mon travail, etc., etc. Et là, c'est la question, c'est la question, la mutation plutôt, de type philosophique ou éthique que nous sommes en train de vivre... » (Interviewé k)*

Cette problématique de nature philosophique et éthique évoquée par cet expert soulève d'autres enjeux liés à la génération actuelle et future. En effet, un autre expert (Interviewé I) considère que les effectifs des générations futures vont diminuer cela pose des défis en termes de gestion prospective du capital humain. Dans ce cadre, le management intergénérationnel est selon l'expert du futur du travail (interviewé H) une réponse pertinente à ces enjeux futurs, permettant de tenir compte des spécificités de la nouvelle génération pour assurer une gestion prospective du capital humain. Cette idée sera développée dans ce qui suit, avec le développement de la catégorie « développer le capital humain stratégique de demain »

### **Défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5)**

À l'unanimité, les experts avec qui nous avons discuté du sujet d'anticipation jugent que la capacité actuelle d'anticipation des entreprises est faible et insuffisante. En effet, selon eux, la crise de Covid-19 a montré l'incapacité des dirigeants à se projeter dans le long terme et leur grande difficulté à anticiper face à l'imprévisible. Cette pandémie mondiale a offert une opportunité considérable à la prospective organisationnelle, selon le responsable du centre Perisko, spécialisé dans les sujets de prospective et de nouveaux risques (interviewé J). Selon lui, Les organisations qui avaient su anticiper la crise ont été capables de réagir rapidement et de mieux s'adapter à la situation, comme le déploiement du télétravail. Ainsi, la pandémie de Covid-19 peut être considérée comme un point de bascule pour la prospective dans les entreprises.

*« Aujourd'hui si on revient à ce qui s'est passé depuis 18 mois, la prospective a une opportunité assez grande d'un point de vue organisation, on a une expérience réelle à savoir la pandémie mondiale. La pandémie, elle avait été anticipée par un certain nombre d'étude de prospective Et c'est ce qu'on dit à chaque fois qu'on rencontre des organisations, c'est celles qui savaient, celles qui avaient anticiper, elles pouvaient intervenir, elles étaient en capacité de réagir et la preuve elles se sont beaucoup mieux tirée sur de déploiement par exemple de télétravail, etc. Donc ce covid et c'est pour ça vous avez une vraie chance de faire ce travail de thèse actuellement, le covid est sans doute un point de bascule pour la prospective dans l'entreprise »*

Cependant, en se basant sur des études publiées, il considère que les entreprises actuelles ne sont pas encore suffisamment matures en matière d'anticipation et de détection des signaux faibles. Selon lui, il est essentiel de se saisir de la prospective pour remédier au manque d'anticipation et de détection actuel. Par conséquent, la prospective agit positivement sur la présente propriété.

*« ...par exemple l'institut de l'audit interne, ils publient régulièrement beaucoup d'informations, ils font des réunions sur le sujet, on n'est clairement pas aujourd'hui à un niveau de maturité suffisant sur la capacité d'anticipation et de détection, je ne parle même pas d'anticipation on va plutôt parler de détection, on ne peut pas anticiper des choses qui existent pas encore, mais déjà détecter les signaux faibles, les petites informations qui sont en place et qui nous éclairent sur ce que va devenir le futur... »*

Cette idée est également reprise par l'expert I qui considère que les entreprises font défaut en raison d'un manque d'anticipation, notamment en ce qui concerne les pandémies et les crises. Une articulation est identifiée dans son raisonnement entre la nécessité de faire de la prospective pour remédier à ce défaut majeur d'anticipation.

*« ...je ne pense pas qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont imaginé le covid 19 pourtant on peut lister une dizaine de catastrophe, de même type que le covid, qui sont les catastrophes climatiques, naturelles etc.... Le covid 19 est naturel, ce n'est pas une création de l'homme, les épidémies sont des créations naturelles, et on peut imaginer une dizaine de catastrophes qui peuvent arriver, on est dans un monde où le futur, c'est à dire pour réagir aujourd'hui aux futurs, il faut que la personne l'anticipe déjà, et à imaginer ces scénarios, à imaginer un futur même si a priori il était impossible et à ce moment-là il devient possible donc il faut vraiment que les futurs soient très larges... »*

Un autre expert, consultant en stratégie et spécialiste en prospective juridique et militaire, illustre également l'exemple de la pandémie pour mettre en évidence l'importance de la prospective et la faible capacité des dirigeants à élaborer des stratégies d'anticipation pour faire face à des situations imprévisibles telles que la crise.

*« ...En France, il y a eu des études sur les crises sanitaires, notamment par le ministère de la Santé qui a spécialisé dans ce domaine. Il existe des études datant de 2011 accessibles sur leur site, qui décrivent les conséquences d'une épidémie de grippe. Malgré cela, la crise de la Covid-19 a pris tout le monde par surprise et a entraîné une panique générale. Il y a eu d'autres épidémies auparavant, comme Ebola et différentes gripes à Hong Kong, mais pourquoi n'a-t-on pas été capable de les anticiper ? Il y a eu des plans mis en place, mais ils n'ont pas été suivis dans le temps. Les plans datent d'il y a quinze ans et depuis, il y a eu beaucoup de changements dans les transports, les politiques d'aménagement, etc. Les résultats de ces études ne sont plus applicables aujourd'hui. Par conséquent, élaborer des stratégies pour anticiper et faire face à ces crises est la partie la plus difficile... »*

(Interviewé G)

Cette capacité d'anticipation est jugée par un autre expert comme largement insuffisante. Cela s'explique selon lui, en partie par le déni de réalité et le choix de la facilité qui influencent les décisions.

« ...Encore une fois, parce qu'il y a le facteur du déni de réalité, il y a le facteur du choix de la plus grande paresse, etc., etc. Donc la capacité d'anticipation est beaucoup trop faible. La deuxième est : comment est-ce que je fais pour jauger ça ? Bah, il suffit de poser 3-4 questions. Par exemple, sur les 3 thèmes de mutations dont je vous ai parlé tout à l'heure : qu'en est-il du changement de modèle économique ? « Ah, bah, il n'y en a pas du tout, ça sera toujours les prix bas ». Bon, d'accord, vous n'avez rien compris. Qu'est-ce qui se passe au niveau des nouveaux modèles organisationnels ? « Ah, bah, on va continuer la pyramide hiérarchique parce que je suis chef et j'aime bien être le chef ». D'accord, tu n'as rien compris. Et la troisième, c'est quelle est la motivation des gens ? « Bah, les gens, ils viennent pour prendre leurs chèques de fin de mois ». Bon, d'accord, tu n'as rien compris. Au revoir... » (Interviewé k)

Deux autres experts affirment que cette incapacité d'anticipation est due au faible niveau d'impact stratégique des démarches prospectives et à la faible diffusion des travaux. Cette affirmation sera explicitée dans la suite.

### *1.1.2. Démarche prospective : présentation des catégories clés en interaction*

Dans cette partie, nous allons présenter les catégories clés émergentes de l'étude qui interagissent avec la catégorie centrale. Ces catégories clés représentent des aspects essentiels et significatifs du phénomène étudié, et leur interaction avec la catégorie centrale est cruciale pour comprendre en profondeur le sujet de recherche. En identifiant et en examinant ces catégories clés, nous avons identifiées les liens, les relations et les influences mutuelles qui existent entre elles et la catégorie centrale. Cela nous permettra de comprendre comment ces catégories interagissent et contribuent à la création d'un écosystème transformant et innovant. L'analyse des articulations entre les catégories et les inter-propriétés revêt une importance primordiale pour une compréhension approfondie de la démarche de prospective en matière de capital humain. Cette analyse nous a offert une vision holistique de ce sujet caractérisé par une forte hétérogénéité, en mettant en évidence les dynamiques complexes et les éléments interconnectés qui façonnent la création de l'écosystème d'innovation et de transformation dans l'économie de demain. Il est important de noter que l'identification et l'analyse des catégories clés émergentes sont basées sur les données et les informations collectées tout au long de notre étude. Ces catégories ont émergé de manière organique et progressive et sont le résultat d'une analyse systématique et comparative.

## **Catégorie 2: Imaginer les chemins du futur**

La logique de catégorisation dans l'analyse ancrée est en perpétuelle transformation. Ce fut le cas pour la présente catégorie. En effet, en recueillant nos premiers témoignages, la prospective a d'abord été attestée comme étant une démarche destinée à construire un futur souhaitable.

Néanmoins, l'étiquetage de nouveaux entretiens nous a permis d'identifier d'autres propriétés complémentaires caractérisant cette démarche prospective. Celle-ci ne sert pas uniquement à imaginer un futur souhaitable, mais plutôt des futurs possibles : souhaitables et contrastés. L'émergence de la catégorie « imaginer les chemins du futur » entraîne l'absence de l'élément "imaginer un futur souhaitable". La présente catégorie émergente est constituée de quatre éléments qui décrivent au mieux la démarche de prospective, sous l'angle des experts : « se préparer et partir du futur », « Elaborer des scénarios », « Evaluer les possibles et les impossibles », et « Anticiper ».

En effet, selon experts interrogés, la démarche prospective ne sert pas uniquement à imaginer « UN » futur souhaitable mais plutôt « DES » futurs possibles : pouvant être aussi haïssables ou non désirables. Souvent ces hypothèses futures peuvent être très contrastées, par exemple « *un futur environnemental peut s'opposer à un futur technologique* » (Interviewé I). Donc, potentiellement « il y a des scénarios qui ne sont pas souhaitables et qui peuvent arriver » (Interviewé G). Pour cela, en matière de prospective, il faut travailler « *sur des extrêmes plutôt que sur le consensus* » (Interviewé I). Cependant, ce principe de révéler les dissensus n'est pas recherché dans la plupart des méthodes de prospective existantes et notamment françaises. Une articulation est identifiée entre « imaginer les chemins du futur » et « enclencher une décision ou une action »

*« Pour moi, la prospective, c'est vraiment imaginer des futurs pour préparer le présent. C'est vraiment imaginer des futurs qui soient souhaitables, soient désirables, soient noirs, etc. et se dire : quel est mon choix et comment je peux agir sur cette vision du monde ? Comment je peux contribuer à cette vision du monde par mes actions ? »* (Interviewé F)

Pour étayer cette idée, l'expert en analyse des signaux faibles partage avec nous ses propres scénarios de sa vision de la société future. Il souligne que les hypothèses prospectives peuvent parfois être très divergentes et contrastées, et il n'est pas toujours facile de déterminer qui a raison ou tort dans leur analyse. Le véritable enjeu de la réflexion prospective est « *admettre que chacun peut avoir raison, la prospective ne peut pas être un choix définitif, elle peut être un choix d'entreprise de dire voilà le futur dans lequel moi je crois pour construire son propre futur.* » (Interviewé I). L'expert envisage différents scénarios pour l'avenir, dont l'un est lié à la relocalisation et son opposé, la mondialisation.

*« Par exemple une vie qui ressemble à celle du Moyen Âge, où chaque ville et chaque village serait autonome, pour beaucoup de choses, c'est tout à fait envisageable. Et à l'inverse de cette relocalisation, il y a la mondialisation totale, c'est-à-dire, on voit un monde totalement mondialisé où les États se spécialisent. On voit bien, entre ces deux extrêmes, il y a des nuances aujourd'hui, parce qu'il ne faut pas qu'on dépende des autres pays. C'est aussi un futur, et on veut continuer comme ça pour trouver d'autres futurs qui sont envisageables et*

*qui sont des hypothèses. Le futur dans lequel on ira, on le voit bien... Aujourd'hui, on avance masqué avec la Covid-19... »*

La notion du « futur souhaitable et possible » a principalement émergé de l'entretien avec l'expert en prospective (Interviewé A) du Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), qui fait partie de l'école française de prospective. L'émergence de ce terme a été donc influencée par le fait que l'expert a l'origine de ce concept appartient à ce courant de pensée. Cette école a joué un rôle central dans la popularisation de ce terme, qui est devenu l'un de ses fondements. En effet, la définition qui nous a été donnée, renvoie en fait à la définition officielle de la prospective, proposée par l'école française.

*« ...La prospective, c'est simple. C'est une anticipation au service de la décision, au service de l'action, qui est destinée à éclairer la décision et l'action à la lumière du futur possible et du futur souhaitable. C'est ça la définition officielle, on veut dire entre guillemets de la prospective... Qui est destinée à éclairer d'une décision présente et des actions présentes et donc à la lumière du futur possible et souhaitable. Ça veut dire aussi qu'il faut explorer les futurs, avant de faire un choix d'un futur souhaitable, il faut pouvoir l'explorer, explorer les possibilités... »*

Cette école a été largement critiquée par d'autres experts n'adhérant pas à cette logique de pensée. Étant dans une démarche ancrée, nous avons ensuite exploré les différences entre cette école et les autres méthodes existantes que les experts pratiquent. Ce faisant, une nouvelle propriété intitulée « manque d'opérationnalité des méthodes » a émergé, regroupant les éléments critiques des méthodes appliquées de prospective en France. Cette propriété sera présentée dans la catégorie suivante et constitue un élément fondamental de la prospective stratégique telle qu'elle est appliquée en France. Une des différences d'application qui émerge sur le terrain entre la prospective dite « française » et une autre prospective qui se base sur la méthode des signaux faibles est que la première met davantage l'accent sur une analyse partagée et consensuelle. D'un autre côté, la deuxième méthode repose sur l'identification et l'analyse des signaux faibles en utilisant l'intuition et en imaginant l'inverse.

*« ...Dans mon dernier livre, j'ai développé ma méthode et je peux vous en donner deux exemples. Le premier consiste à laisser parler votre intuition. Cette intuition est basée sur toute la connaissance que vous avez accumulée sur un sujet et vous permet de prédire ce qui va se passer. La deuxième chose consiste à imaginer l'inverse de ce que l'on entend habituellement... Même si je ne sais pas scientifiquement si c'est juste ou si c'est faux, je peux émettre l'hypothèse. L'école française de prospective ne le fait pas, mais moi je travaille là-dessus. Je demande aux gens de travailler là-dessus. Les équipes qui travaillent avec moi se réparent avec plus de questions que de réponses, mais elles s'enrichissent de ces questions. Cette vision n'est pas si facile que ça, ce n'est pas évident...ou bien ils sous-estiment, ou bien ils surestiment, ou il y a encore d'autres solutions... »*

(Interviewé I)

## **Se préparer et partir du futur (2.1)**

La dimension du futur est mise en avant par les experts interrogés, à l'unanimité. L'utilisation fréquente et répétée des termes "futur", "avenir", "demain" et "long terme" est observée, avec respectivement 75, 32, 45 et 16 occurrences dans le corpus analysé.

La prospective « *travaille explicitement sur l'avenir, alors que l'histoire travaille explicitement sur le passé* » (Interviewé A). C'est un moyen et un outil au service de la décision, au service de la stratégie de demain, comme l'ajoute l'expert A. Sa vocation est « *de documenter le futur le demain pour pouvoir essayer de créer les conditions optimums pour l'organisation* » (Interviewé B). Globalement, l'état d'esprit de la prospective « *c'est de partir du futur et c'est définir des futurs* » (Interviewé F) pour prendre des décisions et établir une stratégie en rendant explicite une dimension particulière du temps qui est celle de l'avenir.

Elle consiste « *à être inscrit dans le temps long et à essayer d'élaborer des scénarios qu'on va tester et qui vont ensuite devenir des pratiques* » (Interviewé C) La prospective, permet de « *définir plusieurs futurs possibles à partir desquels je bâtis des scénarios. Et j'ajuste mes actions en fonction de la réalité qui se présente dans les faits.* » (Interviewé E). Cette idée est également partagée par l'expert F qui considère la prospective comme une forme d'imagination des futurs permettant de « *préparer le présent* », c'est alors, « *tous les futurs que l'on peut avoir.* » (Interviewé I)

Une redondance est constatée au niveau des citations qui constituent cette propriété, du fait que les experts adoptent les mêmes termes en évoquant le sujet de la prospective.

## **Elaborer des scénarios (2.2)**

Suivant les objectifs visés et les méthodes adoptées, notre étude permet de distinguer plusieurs types de scénarios en prospective : des scénarios exploratoires, des scénarios plausibles, des scénarios possibles ou encore des scénarios contrastés.

L'expert J partage avec nous sa propre méthode, appliquée au sein de son centre de prospective, qui consiste en l'élaboration de scénarios, une méthode courante et classique, comme il l'appelle. Il mentionne également la méthode appelée "design fiction", qui consiste à partir d'hypothèses basées sur des signaux faibles pour construire des cas d'utilisation pour les organisations : Les deux propriétés "partir du signal faible" et "élaborer des scénarios" sont donc interconnectées.

« *On travaille effectivement avec les scénarios, c'est le classique prospectiviste, on utilise aussi ça c'est plutôt dans les ateliers qu'on pourrait faire avec les organisations, on utilise ce qu'on appelle le design fiction c'est-à-dire c'est partir d'hypothèses donc de signaux faibles et construire à partir de ces hypothèses des cas d'usage pour les organisations.* »

Il explique que dans leurs publications, ils se concentrent sur des périodes courtes en prospective, généralement de 3 à 8 ans, car ils cherchent à donner des moyens d'action concrets et rapides. Cependant, chez Perisko, ils proposent également des services de conseil en prospective exploratoire, où ils peuvent travailler sur des périodes plus longues, comme 2040 ou même 2070 dans le cas d'un exercice de design fiction en début d'année. Cependant, le choix de l'horizon de temps doit toujours être justifié par l'objectif de la production prospective.

*« Maintenant on fait de la prospective exploratoire, en exploratoire là typiquement vous travaillez 2040 sans aucun problème... On a même en début d'année, mais c'était plus un exercice de design fiction, on a produit un document sur 2070. On peut travailler sur des très longs termes. Toute la question c'est toujours ça, à chaque fois il faut revenir à ça, quand on choisit un horizon de temps il faut se demander pourquoi, en quoi on choisit cet horizon c'est-à-dire qu'est que veut en faire une fois que la production sera faite. »*

Un autre expert fait le lien entre la capacité à formuler des scénarios afin de mieux anticiper. Nous avons donc articulé « élaborer des scénarios » avec « anticiper ».

*« Il y a une dimension pour être en mesure d'anticiper le mieux possible, c'est la capacité à formuler des scénarios possibles sur ce qui peut arriver, en imaginant que le pire comme le meilleur peut arriver. Cela implique de stresser les scénarios, comme on le fait dans les marchés financiers. »*

Parmi les 12 experts interrogés, 10 évoquent la méthode des scénarios comme méthode utilisée dans leur champ d'activité. Toutefois, les modalités de sa mise en œuvre sont différentes. La majorité des experts interrogés n'appliquent pas la méthode française de scénarios, faute de leur manque d'opérationnalité. Cette affirmation sera explorée dans la suite.

### **Evaluer les possibles et les impossibles (2.3)**

La prospective est la faculté « *d'imaginer l'impossible plutôt que le possible* » (Interviewé I) dans le sens où le possible peut déjà être imaginé par tout le monde. Elle est une « *modélisation et une construction d'un modèle sur les futurs possibles* » (Interviewé J), qui s'ouvrent à une entreprise.

L'approche de prospective présentée par l'expert K, se base sur des modèles issus des sciences des processus et des systèmes complexes dans la mesure où l'évolution socio-économique de l'humanité, ne fonctionne pas de manière mécanique, mais est considérée comme un organisme vivant qui s'adapte et évolue en fonction de son environnement. Son approche ne prétend pas être prédictive, mais informative, en évaluant les possibles par rapport à des principes universels, qui dépassent les considérations humaines terrestres. Ainsi, il s'agit d'une évaluation entre les deux extrêmes de prédire le futur avec certitude et de ne pas savoir du tout ce qui va arriver. La propriété donc « *évaluer les possibles et l'impossible* » s'articule avec le « *besoin de se transformer* » dans le cadre de changement de paradigme.

« ...Bien, je crois qu'il n'y a pas 50 000 méthodes possibles, dans la mesure où comme l'évolution socio-économique de l'humanité n'est pas mécaniste, je ne sais pas si vous comprenez ce que ça veut dire, ça ne fonctionne pas comme une machine qui est liée par des relations cause à effet. C'est un ensemble, c'est un organisme vivant qui évolue comme il peut, en fonction d'un milieu qui est là et que personne n'impose, mais qui est la réalité. Donc c'est un organisme vivant qui s'adapte et qui évolue en s'adaptant. Et que donc, il faut appliquer, pour comprendre ses adaptations et ses évolutions, les modèles qui viennent de la science des processus et des systèmes complexes. Il n'y a pas d'autres solutions... Donc, on trouve là-dedans des gens comme Edgard Morain, des gens comme Jean-Louis Le Moigne, comme, comment dirais-je, les gens chez Futurible avec mon ami Portnoff. Enfin, tous ces gens-là utilisent à peu près le même regard, à savoir celui des sciences de la complexité, qui ne sont pas mathématiques, qui n'ont aucune prétention prédictive, mais informative. Et en tout cas, comment te dire ça, je ne connais pas de mot qui veuille dire exactement ce que je ressens. C'est le fait de ne pas dire "le futur, ce sera ça", et de ne pas dire non plus "le futur, on ne sait pas ce qu'il sera". C'est quelque chose entre les deux, c'est donc plutôt une évaluation des possibles, par rapport à des principes, qui sont des principes complètement universels d'ailleurs, qui sont bien au-delà de nos petites facéties humaines sur terre... »

Selon un autre expert, I, qui utilise la méthode des signaux faibles, l'idée est de travailler sur des hypothèses totalement opposées les unes aux autres, afin de pouvoir prouver des résultats dans les deux sens. Il abonde dans ce sens en nous rapportant de nombreux cas réels qu'il a personnellement vécus. Sa méthode pour élaborer des scénarios, diffère de la méthode française qui s'appuie sur des scénarios prouvés. Cette approche implique de ne faire des affirmations que lorsqu'on est sûr de leur véracité et qu'elles ont été prouvées. La réalité pour lui se situe quelque part entre deux extrêmes.

« ...Pour donner un exemple très personnel, j'ai travaillé avec l'école de prospective française en 2007, qui travaillait sur la prospective de l'alimentation dans le monde. J'ai développé une hypothèse : si les prix des produits alimentaires explosaient. On m'a dit : "Mais qu'est-ce que tu fais dire ça ?" Je ne sais pas, c'est une hypothèse et c'est une intuition. On m'a dit qu'on ne peut pas garder ça comme hypothèse. Or, si vous vous souvenez bien, en mars 2008, quelques mois après, pas loin, les prix des produits avaient explosé, notamment au Mexique, en Égypte et je ne sais plus quel pays d'Asie. Quand j'ai vu cela, je me suis dit : "Philippe, laisse faire pour l'intuition." Je n'étais pas capable de dire voilà la démonstration, mais l'intuition me disait, je ne sais pas pourquoi, que les prix peuvent exploser. Aujourd'hui, on a vu que les récoltes de blé en France seront 25% plus faibles. Il y a quelques mois, on disait que les prix des produits alimentaires allaient exploser. Ça n'a pas eu lieu, ce n'est pas grave. Quand on émet cette hypothèse : les prix des produits alimentaires peuvent exploser, c'est une hypothèse qu'on peut conserver et se dire en même temps : pourquoi ça ne serait pas le contraire ? Nous, on a essayé de démontrer cet inverse. Ça, c'est ma démarche prospective, c'est-à-dire travailler sur des hypothèses totalement opposées les unes aux autres, et on arrive à prouver aussi bien dans un sens que dans l'autre... »

#### **Anticiper (2.4)**

La prospective est une méthode d'anticipation des évolutions futures. Les experts s'accordent unanimement à dire que l'anticipation est une dimension clé de la démarche prospective. Cette faculté à anticiper est une composante clé dans la démarche prospective, selon l'expert A, car

elle permet d'avoir une longueur d'avance et de se poser les bonnes questions avant que les événements ne surviennent. Ce qui pour lui, fondamental pour pouvoir se préparer le mieux possible.

« *L'anticipation au sens externe du terme c'est une des dimensions de la prospective* », selon l'expert E. Pour anticiper efficacement, plusieurs facteurs doivent être pris en compte. Le premier d'entre eux est la multiplication des capteurs à la disposition de l'entreprise. Une articulation est identifiée dans son discours entre « convoquer la plus grande diversité » et « anticiper »

« *Cela implique de travailler avec des personnes aux profils divers et variés et de favoriser la diversité, non seulement au sens légal, mais également en termes de sensibilités. Nous avons besoin d'artistes dans les entreprises, par exemple, ainsi que de personnes aux profils différents. Plus nous n'avons de personnes différentes, plus nous avons de chances d'avoir des capteurs et des sensibilités différentes, ce qui nous permet de capter plus de choses.* »

Le deuxième facteur cité par cet expert et qui est indispensable pour pouvoir anticiper, c'est de se tenir à l'écart des faiseurs de mode. « *Les grands cabinets de conseil internationaux, par exemple, sont à mon avis des gens qui anticipent, mais ce sont aussi des gens qui façonnent leur culture pour la vendre. Pour réellement anticiper, il faut se tenir à l'écart de ces gens et être au plus proche de ceux qui font la réalité professionnelle à laquelle on est confronté, à savoir les clients.* »

Une des méthodes de prospective appliquée par l'expert G, spécialisé en prospective dans les domaines militaire et territorial et proche de l'école française de prospective, consiste à évaluer le contexte afin d'anticiper les évolutions futures, comme nous l'explique ce dernier. En nous présentant un résumé de toutes les méthodes existantes en prospective, il a détaillé sa propre méthode, qu'il considère comme efficace et productive. Dans son discours, il distingue deux principales familles de méthodes en prospective. La première, qui est la plus répandue, repose sur des prévisions statistiques basées sur des données économétriques et des évolutions passées. Bien que cette méthode puisse être utile à court terme, elle ne permet pas d'anticiper les ruptures et les changements majeurs. Il utilise l'analogie de l'élastique pour expliquer les limites des prévisions statistiques à court terme. Ces prévisions sont basées sur des chiffres et sont souvent utilisées dans les domaines financiers et comptables, mais elles ne prennent pas en compte les ruptures et les changements qui peuvent survenir, ce qui peut conduire à des résultats imprévus. Cette méthode de prospective, basée sur les prévisions statistiques, est très répandue selon lui, et continue de se développer avec les avancées technologiques, notamment grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle, qui permet de traiter des données et des calculs que les humains ne pourraient pas réaliser seuls.

La deuxième famille de méthodes, souvent utilisée dans les collectivités, consiste à rassembler un groupe de personnes en intelligence collective pour définir un futur idéal ou souhaité. Cependant, pour lui, cette approche n'est pas de la prospective mais plutôt un objectif ou un fantasme si le futur souhaité par les participants est trop idéalisé.

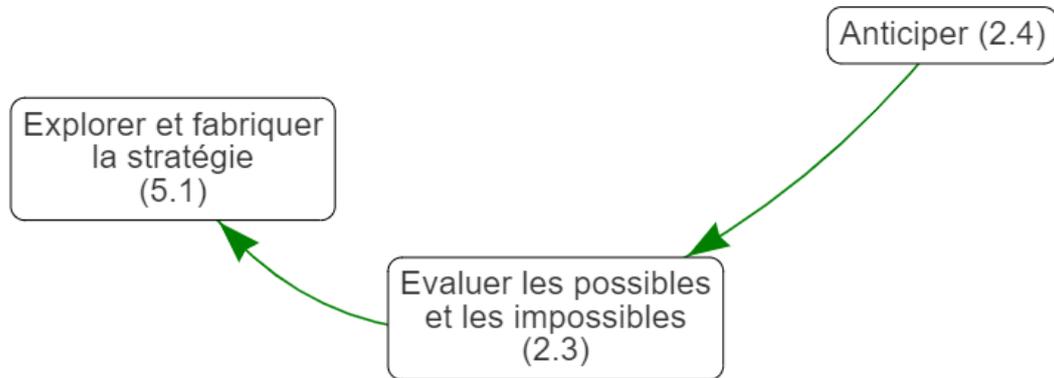
*« Donc c'est une méthode qui marche très bien, une des meilleures qui est plutôt de l'école française de prospective... les Américains sont beaucoup dans chercher les ruptures, l'innovation technologique et ce genre de chose... Les français sont plutôt dans comprendre l'approche globale de l'évolution des événements donc voilà. Moi je simplifie les choses en fait en disant qu'il y a globalement deux familles de méthodes, en fait trois. La troisième est moins développée et c'est la plus intéressante... »*

Il utilise une métaphore météorologique pour décrire sa méthode qui se divise en deux parties distinctes : la prospective et la stratégie. La prospective consiste à évaluer le contexte, comme la météo, et à anticiper les différents scénarios qui peuvent se produire. La stratégie, quant à elle, consiste à définir un projet en fonction de ces scénarios et à prendre des décisions en conséquence pour être viable quelles que soient les conditions. L'expert souligne qu'il ne faut pas anticiper les scénarios sur la stratégie car cette dernière doit être maîtrisée pour éviter les surprises. Cette méthode est principalement utilisée dans les grandes entreprises et le ministère des armées.

*« Il y a la prospective, c'est vraiment évaluer le contexte. C'est quel temps sera-t-il demain? C'est la météo. C'est tout ce qu'on ne maîtrise pas. Et ensuite, à partir de ce diagnostic, de l'état des lieux, on définit un projet et on fait une stratégie. La stratégie, c'est ce qu'on maîtrise. On a des leviers de communication, on a des leviers financiers, technologiques, des réseaux, etc.... Donc pour reprendre cette image, ce serait un peu avec la prospective, tu planifies la météo, tu dis tiens à la fin tu anticipes la météo, pardon, tiens, et il devrait faire beau. Mais peut-être qu'il va y avoir du mauvais temps. Donc potentiellement, il y a des scénarios qui sont pas souhaitables et qui peuvent arriver... C'est ton objectif, il y a la météo, tu ne la choisis pas, tu dois faire avec. Et ensuite ta stratégie, vraiment, ça va être quels chemins j'utilise, quel équipement je prends? Donc voilà, la stratégie doit être viable, on doit profiter des opportunités par beau temps et être viable par mauvais temps... Donc voilà un peu la méthode que j'utilise, et plutôt au niveau de la stratégie. Pour moi, je suis indépendant donc voilà. Mais c'est quelque chose qui est plutôt utilisé, au moins par ceux qui m'ont formé au niveau stratégie, comme ministère des armées dans des grandes entreprises... »*

Sa méthode met l'accent sur la dimension anticipatrice de la démarche prospective, consistant à la fois à évaluer le contexte de l'environnement et à élaborer la stratégie. Une articulation à trois figures dans sa méthode entre « anticiper », « évaluer les possibles et les impossibles » et « élaborer et fabriquer la stratégie » : **Anticiper en évaluant le contexte des possibles et des impossibles afin d'élaborer et de fabriquer la stratégie.**

**Figure 63: Schématisation de trois propriétés décrivant la démarche prospective adoptée par l'expert G**



### **Autres citations :**

« *La prospective c'est simple, c'est une anticipation au service de la décision, au service de l'action* » (interviewé A)

« *La prospective c'est bien une anticipation.* » (Interviewé A)

« *...et la prospective permet de devenir acteur de son destin en se posant les questions en anticipant en réfléchissant à ce que l'avenir pourrait être et surtout comment s'y préparer...* » (F)

« *...la réalité si on est moins Gaston Bergeriste, C'est qu'on a tous dans nos fonctions quand on arrive à un certain niveau, une certaine lecture du métier, un peu d'expérience ça aide à construire cette lecture du métier, moi c'est sans doute mon cas et ça consiste à essayer d'anticiper des grandes tendances beaucoup plus que des actions spécifiques qui vont nous permettre d'orienter une stratégie* » (C)

### **Catégorie 3: Explorer l'environnement externe**

La présente catégorie a émergé du terrain, sans être prédéfinie dans le guide d'entretien. Elle met en lumière l'analyse de l'environnement externe qui est, selon les propos recueillis, un élément clé de la démarche PS. Nous avons décidé de regrouper les citations des propriétés dans un tableau afin d'éviter la redondance dans la présentation de cette catégorie (voir tableau ci-dessous)

La détection des signaux faibles par l'analyse des risques et des impacts, doit être intégrée dans la démarche prospective, et cela a été confirmé par nos résultats et attestée par cinq informateurs. Par l'analyse des risques et des impacts, l'entreprise arrivera à détecter les signaux faibles qui lui permettront d'anticiper les évolutions technologiques, environnementales, sociétales, etc. afin de disposer d'une vision anticipée de l'écosystème.

Face à l'imprévisible, « *le plus grand risque pour les entreprises est de ne pas prendre de risques* » (Interviewé I). Dans l'identification des risques et des opportunités, la démarche prospective trouve tout son sens. Selon les résultats, les signaux faibles constituent la matière première dans une démarche prospective :

*« c'est la matière première, les signaux faibles. Si on reprend nos trois métiers, notre métier de publication c'est tous les mois on va sortir une publication sur le panorama de futur, où on fait la veille prospective du premier niveau pour les organisations, on fait un panorama ou on identifie une demi-douzaine de signaux faibles sur tous les sujets, sur des sujets très variés, et de ces signaux faibles on va construire des scénarios, et on va construire des plans d'actions. Donc clairement les signaux faibles aujourd'hui c'est notre matière première, c'est ce qui vient de nourrir notre analyse et nourrir notre construction de futur. »* (Interviewé J)

Le signal faible « *c'est surtout quelque chose qui n'est pas prévu.* » (Interviewé I). La détection de ce dernier « *doit servir ensuite à agir stratégiquement pour adapter l'organisation* » (Interviewé J). Cet expert en prospective et nouveaux risques en nous rapportant sa propre expérience, souligne qu'en prospective, il est bien logique de travailler à partir de la gestion des risques « *toutes nos activités concernent la prospective et les nouveaux risques donc évidemment l'activité gestion des risques et l'activité prospective pour moi sont très liées... c'est du bon sens, le bon sens c'est-à-dire je sais analyser ce qui se passe aujourd'hui pour en tirer des anticipations pour demain et ces anticipations elles vont me donner des opportunités business évidemment, elles vont me donner des sujets importants sur lesquelles faut travailler et elles vont aussi me donner des risques, c'est normal. C'est-à-dire tout ce que je vais pouvoir identifier, ça peut être une opportunité comme un risque et c'est bien logique de travailler à partir de là, avec la gestion des risques.* »

En nous rapportant sa propre expérience de l'exercice de prospective, l'expert G affirme que la première étape dans la démarche consiste à identifier les principales incertitudes et tendances concernant l'avenir en proposant différentes hypothèses, étant donné que l'avenir est toujours incertain.

*« ...on fait plusieurs hypothèses, ils sont qualitatifs, on va essayer d'écrire par rapport à la situation. Voilà, il peut se passer, il peut se passer ça et puis voilà, une fois qu'on a ça, on construit les scénarios en regroupant les hypothèses par analyse morphologique. Et une fois qu'on a les scénarios, on fait deux choses, on va les pondérer. Est-ce qu'ils sont souhaitables ? Est-ce qu'ils sont probables ? C'est deux choses différentes. Souvent, ceux qui sont souhaitables, ce n'est pas ceux qui sont les plus probables, malheureusement. Si on nous demande de la prospective, c'est souvent que la situation n'est pas satisfaisante, donc on veut savoir ce qui peut arriver. Ce ne sont pas des bonnes choses, naturellement, s'ils ne font rien, et on voit comment les scénarios peuvent s'enchaîner aussi... Donc, en analysant tout ça, ça permet de voir comment on enchaîne les logiques... »*

**Tableau 39: Ancrage de la catégorie 3 « Explorer l'environnement externe »**

| <b>Regroupement 3 : Explorer l'environnement externe (3)</b> |  |
|--|--|
| <b>Détecter les évolutions et les signaux faibles (3.1)</b>  | <p>« L'idée c'est effectivement de repérer les évolutions de l'environnement » (D)</p> <p>« ...je ne parle même pas d'anticipation on va plutôt parler de détection, on ne peut pas anticiper des choses qui n'existent pas encore, mais déjà détecter les signaux faibles, les petites informations qui sont en place et qui nous éclairent sur ce que va devenir le futur. » (J)</p> <p>« La prospective, ce n'est pas une boule de cristal, au sens de deviner ce qu'il va se passer, mais c'est plutôt effectivement capter les tendances, les signaux faibles qui seront annonciateur d'évolutions » (L)</p> <p>« je pense que si voulez les critères de réussite c'est avant tout faire en sorte que les gens comprennent les évolutions probables...et voir comment faire aussi à éclairer les signaux faibles, c.à.d. apprendre aux gens à être plus à l'écoute des signaux faibles et également prendre conscience de l'importance de se former, de rester finalement curieux et en veille parce que ce n'est pas une fois qu'on a fait un exercice que c'est fini, il faut toujours alimenter la compréhension des visions du futurs, des impacts. » (F)</p> <p>« Être en capacité de détecter les signaux faibles par rapport à ces évolutions sociétales et puis bien sûr d'essayer d'anticiper des évolutions technologiques qui pourraient être des marqueurs ou des ruptures dans des process de production, dans des process des organisations donc mettre en place et se doter d'outils qui permettent de mieux comprendre l'écosystème et de pouvoir analyser cet écosystème pour pouvoir l'anticiper ça paraît être fondamental. » (B)</p> <p>« Donc cette notion de veille cette notion de sensibilité à des signaux faibles elle va lui permettre de gagner dans le temps dans les dispositifs et politiques qu'elle va mettre en place pour pouvoir garantir la performance de tous aussi bien de l'entreprise que des ressources humaines » (B)</p> |
| <b>Réduire les risques de vulnérabilité (3.2)</b>            | <p>« Donc cette approche je dirais d'identification des signaux faibles et des risques va permettre derrière de faire des choix dans les politiques RH et de déployer des dispositifs qui conviennent pour essayer de dévulnérabiliser l'organisation s'il y a un risque des vulnérabilités » (B)</p> <p>« Voilà la responsabilité de la prospective c'est d'avoir une vision anticipée de l'écosystème et une compréhension de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue et vont évoluer les équipes et pour pouvoir réduire les risques et la vulnérabilité de l'organisation au maximum. » (B)</p> <p>« le principal risque pour une entreprise est de ne pas prendre de risque » (I)</p> <p>« un peu plus lointain sur des sujets de stratégie, d'organisation, ainsi que de gestion de leurs risques et de leurs contrôles. » (J)</p>  |
| <b>Partir du signal faible (3.3)</b>                         | <p>« Moi, j'ai introduit une démarche différente, une méthode qui part des signaux faibles, pour moi un signal faible ce n'est pas ce qu'on appelle habituellement un signal faible. Un signal faible c'est surtout quelque chose qui n'est pas prévu. » (I)</p> <p>« ...dans la démarche prospective, les signaux faibles sont la matière première...on fait un panorama ou on identifie une douzaine de signaux faibles sur tous les sujets et de ces signaux faibles on va construire des scenarios, et des plans d'actions » (J)</p> <p>« C'est avoir une vision anticipée des impacts donc c'est entre guillemets l'analyse de risques » (B)</p> <p>« C'est du bon sens, le bon sens c'est-à-dire je sais analyser ce qui se passe aujourd'hui pour en tirer des anticipations pour demain et ces anticipations elles vont me donner des opportunités business, elles vont me donner des sujets importants sur lesquelles il faut travailler et elles vont aussi me donner des risques, c'est normal. C'est-à-dire tout ce que je vais pouvoir identifier, ça peut être une opportunité comme un risque et c'est bien logique de travailler à partir de la gestion des risques. » (J)</p> <p>« La démarche que je développe c'est plus au travers des signaux faibles, c'est d'imaginer l'impossible plutôt que le possible, c'est-à-dire le possible tout le monde l'imagine, ça c'est le futur possible et même le futur souhaitable, la réalité est différente, et c'est ce que je cherche dans les signaux faibles c'est de me dire qu'est ce qui peut arriver et que l'on n'attend pas et c'est ça qui est important. » (I)</p>  |

La prospective selon l'expert H souligne l'importance de respecter le sens originel d'un mot « prospective », qui ne peut pas être définie selon sa propre expérience. En effet, la prospective est un terme français qui a une signification et une définition précise et qui ne peut être altéré ou interprété de manière subjective. Elle renvoie à une discipline qui est liée à l'analyse des tendances de l'avenir et à la compréhension des changements futurs qui se produisent dans

l'environnement. La définition proposée met l'accent sur l'objectif de la prospective, qui est de comprendre la complexité de l'environnement et les évolutions en cours.

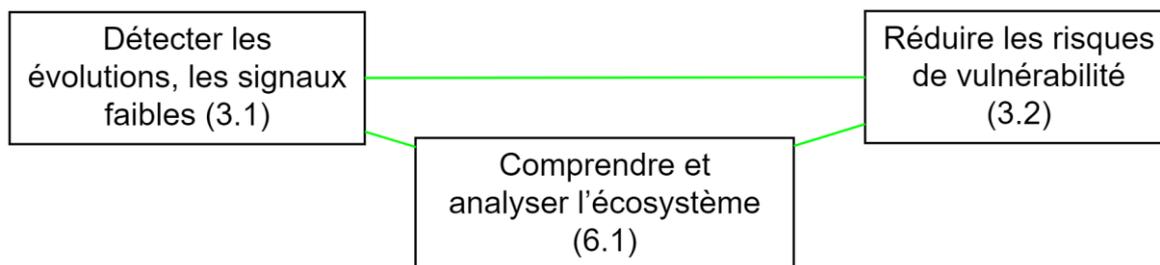
*« La prospective c'est un mot français qui a un sens extrêmement clair. C'est regarder devant, c'est pro, c'est devant, en avant et "spectare" en latin, ça veut dire observer, regarder. Donc, la prospective c'est l'ensemble de toutes les disciplines qui essayent, non pas de prédire l'avenir, parce que ça, ça s'appelle de la prophétie, ça s'appelle de la magie, ou ça s'appelle des mancies. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir, mais en tout cas, il s'agit de montrer quelles sont les logiques qui sont en cours et qui sont en marche et qui sont en train de façonner un monde qui sera radicalement différent du monde d'avant, et donc, on peut définir un certain nombre de traits caractéristiques, dont les trois mutations que je vous ai énumérées tout à l'heure. »*

La dimension active de la prospective est mise en évidence par la majorité des experts interrogés. Selon l'expert L, spécialisé en stratégie de transformation, cette dernière consiste à être fondamentalement active puisqu' *« elle vise à se donner les moyens de façonner l'avenir dont on a envie. »* Il s'agit de capter les tendances et les signaux faibles qui annoncent les évolutions futures, suivant un travail collectif qui permet *« de se saisir de ces éléments pour orienter le futur comme on le souhaite, en fonction de ces tendances-là. Pour moi, c'est surtout quelque chose qui a une dimension vraiment très active. »* (Interviewé L)

Faire de la prospective selon l'expert B, responsable prospective RH c'est surtout *« exercer un rôle de veilleur et mettre en place des outils qui vont nous permettre de détecter les signaux faibles pour pouvoir leur donner du sens et essayer de les adresser, dans tous les cas une démarche de prospective est là pour unique but c'est la décision et l'action derrière donc elles ne sont pas des démarches qui ont pour vocation à être purement analytiques, elles ont pour vocation d'accompagner de transformer donc elles doivent obligatoirement me semble-t-il de mon point de vue s'incarner dans l'action »* (Interviewé B). Pour accompagner les transformations, une démarche de prospective est requise. Cette articulation figure dans son passage.

Pour cet expert B, en détectant les évolutions et les signaux faibles, l'entreprise va pouvoir acquérir une meilleure compréhension de son écosystème et réduire ainsi ses risques de vulnérabilités. Selon lui, c'est là la responsabilité de la prospective. Le passage qui confirme ces propos figure dans le tableau des citations ci-dessus. Une schématisation à trois propriétés émerge de son entretien.

**Figure 64: Schématisation de l'influence mutuelle entre trois propriétés de deux différentes catégories (3 et 6)**



### **Importation d'éléments extérieurs :**

En effet, une des règles de l'attitude prospective selon Berger (1964) c'est prendre des risques. La prospective doit aider à la prise des risques utiles et légitimes et empêcher la prise de risques injustifiés (Cohen, 2011). Ainsi, la théorie des signaux faibles développé par Ansoff (1975) peut s'appliquer en matière de prospective et de gestion des risques, notamment les nouveaux risques. L'analyse de nos données confirme une complémentarité entre ces deux démarches afin de pouvoir réduire la vulnérabilité de l'organisation.

### **Catégorie 4 : adopter une démarche participative**

La présente catégorie a émergé du terrain sans être prédéfinie dans le guide d'entretien. Elle met l'accent sur la dimension participative de la prospective. Les éléments qui la constituent sont : « intégrer l'ensemble des acteurs », « convoquer la plus grande diversité », et « fonctionner par intelligence collective ». (Voir le tableau ci-dessous)

**Tableau 40: Ancrage de la catégorie 4 « Adopter une démarche participative »**

| <b>Regroupement 4 : Adopter une démarche participative (4)</b> |   |
|--|---|
| <b>Intégrer l'ensemble des acteurs (4.1)</b>                   | <p>« C'est important en faisant cet exercice d'impliquer tout le monde et quand on implique on a un mouvement à l'intérieur de l'entreprise parce que les gens disent on a bossé un jour, deux jours, trois jours sur le futur, il faut donc les tenir informés tous les 6 mois, je n'en sais rien, peu importe, en leur disant voilà où en est, voilà ce qu'on a regardé et voilà ce qu'on a abandonné et les prochaines réunions sur la vision sera sur tels sujets et ça c'est vraiment important encore plus aujourd'hui » (I)</p> <p>« ...et je pense que s'il y avait une démarche peut-être c'est d'intégrer le plus possible l'ensemble des acteurs concernés dans cette analyse-là je pense ce n'est pas une analyse d'experts. » (B)</p> <p>« une des particularités de cette école française de prospective, de ce courant français, c'est d'être très participative » (A)</p> <p>« Le premier atelier de prospective était un atelier qui était fait avec des clients et des prospects. Et puis le deuxième sera beaucoup plus vaste, c'est un atelier où il va y avoir plus de 100 personnes et j'espère plus encore et là, c'est très ouvert, c'est des clients, des collègues, des experts, des chercheurs. » (L)</p> <p>« Dans l'état d'art des outils il y a vraiment ce côté participatif qui s'est amplifié qui était déjà très présent dans les années 50 quand la prospective a été créé mais qui est de plus en plus présent aujourd'hui. » (A)</p> |

**Fonctionner par intelligence collective (4.2)**

« La prospective est beaucoup utilisée dans les collectivités, on rassemble pleines personnes et en intelligence collective on définit le futur idéal ou le futur qu'on aimerait avoir, où on mélange des idées c'est plus ou moins formalisée » (G)

« Plutôt au niveau de la stratégie, c'est quelque chose qui 'est plutôt utilisé au niveau stratégique mais elle fonctionne par intelligence collective, c'est un mélange de deux un peu comme la méthode de delphi. » (G)

« Je pense qu'il est préférable d'avoir une approche consensuelle et partagée plutôt que d'avoir raison tout seul quoi » (B)

« ... dans tous les cas elle doit être pensée, elle doit être déployée et elle doit être partagée » (B)

« mais c'est alimenter un travail collectif de réflexion » (L)

**Convoquer la plus grande diversité (4.3)**

« Il faut de la diversité de points de vue, il faut solliciter les partenaires extérieurs des différents profils sans qu'ils soient experts... parce qu'ensuite la prospective peut servir au niveau de la communication et si c'est plusieurs personnes qui l'on faite, la façon dont les scénarios seront formulés les hypothèses ça sera avec des termes qui parleront au gens qui l'utiliseront derrière. » (G)

« Pour faire la prospective, il faut notamment être capable de convoquer la plus grande diversité possible du point de vue du regard pour pouvoir faire quelque chose qui soit cohérent et qui soit efficace » (A)

« Un des premiers facteurs de ces capteurs c'est de travailler avec des gens avec des profils extrêmement divers et variés de favoriser la diversité dans le sens légal parce que ça c'est une évidence » (E)

« Il faut avoir des gens qui ont des profils vraiment différents, peut être des comptables des économistes, des gens de ressources humaines, des gens du métier, etc. » (G)

La prospective, après l'analyse de nos données, se base sur une réflexion collective, et prend de plus en plus la forme d'une mobilisation des esprits face aux évolutions et aux mutations de l'environnement. En effet, les experts confirment que la prospective destinée à construire les chemins des futurs possibles implique une dimension participative.

*« Le point clé de la méthode prospective, c'est qu'elle est fondamentalement participative »*

(Interviewé A). D'après nos entretiens, la prospective nécessite l'intégration de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans le cadre d'une démarche collective. Le fait *« d'impliquer les parties prenantes pour avoir une vision partagée »* (Interviewé G) dans une démarche prospective crée une dynamique collective et collaborative à l'intérieur de l'entreprise (Interviewé I). Dans ce cadre, une attention particulière est portée à la mobilisation de l'intelligence collective dans une démarche de prospective participative. Nos résultats montrent l'importance d'avoir une approche partagée avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, car *« le risque est d'avoir raison tout seul »* (Interviewé B).

En évoquant la dimension participative, l'expert A fait référence à l'école française de prospective, dont la particularité est d'être très participative.

*« Mais une caractéristique dans tous les cas fondamentaux, déjà ce qui est important pour vous de garder en tête, c'est qu'il y a une école française. La prospective correspond à une approche de l'avenir qui est très spécifique et très liée à un courant de pensée qui est un courant français et donc très différent de ce qui peut se passer ailleurs, notamment de l'autre courant qui est assez différent sur certains points, le courant anglo-saxon, le courant américain. Donc une des particularités de cette école française de prospective, de ce courant français, c'est d'être*

*très participative. C'est vraiment un point clé de la pratique prospective et des outils de la méthode prospective, c'est qu'elle est fondamentalement participative. »*

Dans ce contexte, l'ouverture du dirigeant joue un rôle essentiel dans la réussite de la démarche de prospective participative.

*« Si c'est une prospective très participative et très stratégique, une des conditions de réussite, c'est de toute façon (c'est vrai dans tous les cas), c'est l'ouverture du patron, l'ouverture du PDG vis-à-vis de ces questions-là. Ça, c'est clé. » (Interviewé A)*

Une fois évoqué dans son discours, nous avons rédigé un compte rendu théorique pour explorer la différence entre le courant français et le courant anglais de prospective (voir la figure ci-dessous)

**Figure 65: Compte-rendu théorique pour explorer les divergences entre les deux courants de prospective, émergés du terrain**

## ? Courant français vs courant anglo-saxon de prospective

Deux experts évoquent dans leur discours les divergences existantes entre le courant français de prospective et celui anglo-saxon.

**Ces différences portent sur plusieurs aspects selon les experts: les méthodes, les outils, les finalités, les acteurs impliqués.**

**Au niveau des méthodes,** l'expert explique que le courant français met souvent l'accent sur une approche participative et pluridisciplinaire, impliquant la collaboration et un fonctionnement par intelligence collective. En revanche, le courant anglo-saxon se base sur une approche plus quantitative, fondée sur l'utilisation de modèles et de simulations, et qui implique dans la plupart des cas moins d'acteurs dans le processus de prospective.

**Au niveau des finalités,** la prospective française cherche à mobiliser les acteurs pour définir une vision partagée de l'avenir et élaborer des stratégies en conséquence. Le courant anglo-saxon, quant à lui, a une finalité plus axée sur l'identification de tendances et des ruptures technologiques et la prise de décisions stratégiques en conséquence.

**Au niveau des outils,** le courant français utilise principalement la méthode des scénarios, les matrices d'impacts croisés, etc. pour explorer différentes visions de l'avenir. En revanche, le courant anglo-saxon repose davantage sur des méthodes statistiques et des modèles économiques pour prédire l'avenir.

**Importation d'éléments extérieur: Au niveau de la littérature scientifique**

The future of foresight—A US perspective, Joseph F. Coates (2010)

L'article traite le sujet de la prospective stratégique et ses différentes approches.

Selon cet auteur, Le processus suivant l'approche française, consiste non seulement à regarder vers l'avenir, mais aussi à intégrer les conséquences des actions pour le client afin d'aider à créer l'avenir souhaité, ou si nécessaire, à supprimer un avenir indésirable. Il peut impliquer une année ou plus de réunions bimensuelles ou mensuelles de deux jours avec les clients. Le travail repose fortement sur l'extraction d'informations, de concepts et de croyances du client dans un processus tutoriel, en les travaillant pour créer une vision stratégique et définir des actions appropriées pour la réaliser.

La méthode française de prospective selon lui, est la seule méthode complète, intégrée et spécifiquement nommée pour faire de la prospective stratégique. C'est donc un concept pratique pour la comparaison avec d'autres approches. La grande différence avec la stratégie américaine, est qu'elle suppose que le client doit être présenté avec un grand nombre de nouvelles informations pour compléter ce qu'il sait déjà. Ce qui ressort de ce mélange nécessaire de connaissances et de concepts anciens et nouveaux est une vision stratégique nouvelle et utile. Les praticiens de la prospective travaillent intensément avec leurs clients lors de réunions fréquentes.

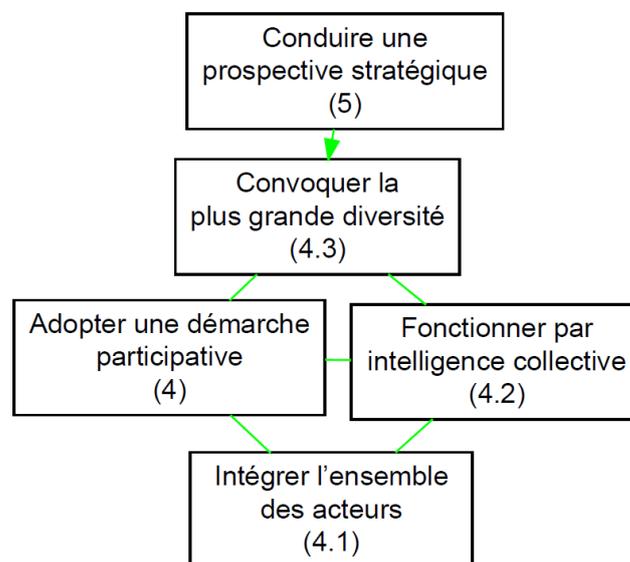
La notion d'intelligence collective émerge principalement du discours de l'expert G, spécialisé en prospective militaire et stratégique, pour illustrer des exemples concrets d'exercices de prospective qu'il a personnellement appliqués au sein des entreprises françaises. Il insiste abondamment sur la nécessité de convoquer une grande diversité de personnes lors d'un exercice de prospective au sein d'une entreprise et sur le rôle que peut jouer le prospectiviste pour briser les cloisonnements entre les acteurs et produire des résultats riches.

*« ... Donc on va chercher une, deux ou trois personnes des ressources humaines qui seraient disponibles, des gens du marketing, des gens de l'opérationnel, etc... On les rassemble tous pendant deux ou trois reprises, volets en séminaire, en intelligence collective, on confronte les points de vue. Alors il faut voir s'il n'y a pas des jeux*

*d'acteurs qui seraient un peu pourris. Parce que si les gens n'aiment pas, ça risque de créer des tensions. Ou alors, il faut faire plusieurs entretiens. Oui, voilà, c'est moi en tant qu'intervenant, qui décloisonnerait ces milieux, qui rechercherait les points de vue et les expertises des uns et des autres, même si ça ne se traduit pas d'un point de vue organisation interne. Au moins la partie prospective aurait cette richesse et cette diversité de point de vue... »*

Nous avons regroupé dans une schématisation les éléments constitutifs de cette catégorie et leur interconnexion avec la catégorie 5. **La PS au sein d'une entreprise nécessite la convocation de la plus grande diversité, suivant une approche participative qui intègre l'ensemble des acteurs, favorisant ainsi un fonctionnement en intelligence collective.**

**Figure 66: Schématisation des relations et des interconnexions entre les propriétés de la catégorie 3 et leur influence sur la catégorie 5**



### **Importation d'éléments extérieurs :**

La notion d'intelligence collective suscite un intérêt croissant de la part des praticiens et des chercheurs (Frimousse et Peretti, 2019). Les auteurs académiques soulignent également l'importance de la participation des acteurs dans les exercices de prospective (Aurégan et al., 2008 ; Thamain, 2009 ; Voyant et Bonnet, 2016). Cette approche participative est liée à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983), qui stipule que les entreprises ne peuvent survivre sur le long terme qu'en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes (Charreaux et Desbrières, 1999).

### **Catégorie 5: Conduire une PS**

Cette catégorie a émergé de manière empirique et met en évidence la forte corrélation entre la prospective et la stratégie. Les experts s'accordent à attribuer une dimension stratégique à la

prospective et parlent plutôt de « PS », particulièrement appliquée dans le cadre de la prospective d'entreprise. Cette catégorie est composée de 13 éléments, à savoir : « Explorer et fabriquer la stratégie », « Enclencher une décision et une action », « Absence d'impact stratégique », « Manque de diffusion », « Besoin de soutien de la direction », « Besoin de ressources », « Problèmes de crédibilité », « Faible de maturité des entreprises », « Manque d'opérationnalité des méthodes », « Etre dans le déni de la réalité », « Obstacle humain et intellectuel », « Etre dans une vision court-termiste et passive », « Impuissance par rapport au futur ». Afin de garantir la validité et l'ancrage de ces propriétés, les citations les décrivant ont été regroupées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 41: Ancrage de la catégorie 5 « Conduire une PS »**

| <b>Regroupement 5 : Conduire une prospective stratégique (5)</b> |   |
|--|---|
| <b>Explorer et fabriquer la stratégie (5.1)</b>                  | <p>« ...les grandes entreprises font toutes de la prospective aujourd'hui...ça se passe au niveau de la direction de la stratégie, et donc ça concerne essentiellement des réflexions stratégiques et là je parle direction de la stratégie...dans une cellule qui est directement rattachée au patron et qui a pour objectif de faire de l'administrateur prospectif pour livrer des notes des rapports des études etc. et qui vont éclairer les décisions, ça c'est vraiment stratégie tout en haut. » (A)</p> <p>« C'est le cœur de mon business la prospective, la prospective est l'un des points de départ de toute réflexion stratégique dans une entreprise, si on n'en fait pas on ne dure pas longtemps donc ça occupe une place importante dans mon entreprise » (E)</p> <p>« ...à partir de ce diagnostic de l'état de lieux, on définit un projet et on fait une stratégie, la stratégie c'est ce qu'on maîtrise. » (G)</p> <p>« La prospective, elle est vraiment là pour nourrir la stratégie et nourrir l'action de l'organisation. » (J)</p> <p>« Plutôt au niveau de la stratégie, c'est quelque chose qui est plutôt utilisé au niveau stratégique » (G)</p> <p>« Une étude de prospective dit il y a cinq, dix ou quinze solutions qui ouvrent à nous et la stratégie dit voilà le choix que nous opérons, donc la stratégie ne doit pas dépendre de la prospective. » (I)</p>  |
| <b>Enclencher une décision et une action (5.2)</b>               | <p>« C'est une manière de prendre des décisions, c'est une manière d'établir une stratégie ou une politique en rendant explicite une dimension particulière du temps qui est la dimension de l'avenir, l'histoire travaille explicitement sur le passé, la prospective elle travaille explicitement sur l'avenir » (A)</p> <p>« Dans tous les cas une démarche de prospective est là pour unique but c'est l'action donc c'est la décision et l'action derrière donc ce n'est pas des démarches qui ont vocation à être purement analytiques elles ont pour vocation d'accompagner et de transformer donc elles doivent obligatoirement me semble-t-il de mon point de vue s'incarner dans l'action » (B)</p> <p>« ...elle est destinée à éclairer une décision présente et des actions présentes et donc à la lumière du futur possible et souhaitable ça veut dire aussi qu'il faut explorer les futurs, avant de faire un choix d'un futur souhaitable il faut pouvoir l'explorer, explorer les possibilités. » (A)</p> <p>« Souvent les gens vont s'emparer d'un bon de l'exercice, qu'ils vont un peu faire leur tri et pas forcément le tri qu'on aimerait qu'ils fassent...après ça c'est plus la question de la prise de décision dans l'entreprise parce que la prospective elle sert aussi à la prise de décision » (F)</p> <p>« On va faire de la prospective ce n'est pas juste pour échanger des idées, c'est parce que derrière on veut changer ça, on va reformer ça, on veut prendre des décisions importantes, on fait participer les chefs au moins pour qu'ils puissent dire on va prendre de décisions. » (G)</p> <p>« On donne des pistes pour le futur et puis derrière ce sont des pistes qui peuvent servir à agir et à prendre des décisions dès aujourd'hui » (J)</p> |

**Absence d'impact stratégique (5.3)**

« je vais dire un truc terrible, la prospective ne sert à rien...La prospective toute seule n'est intéressante que s'il y a un projet derrière avec une stratégie derrière... Juste anticiper l'avenir comme ça pour la beauté » (G)

« ...après la prise de décision elle échappe aux prospectivistes donc ça peut être une limite, parce que parfois aussi l'entreprise peut ne rien faire sans finalement décider, finalement elle ne décide pas d'aller pas la devant, d'investir des nouveaux champs ou etc. ça c'est un risque potentiel. » (F)

« Le plus dur, c'est la partie stratégie. » (G)

« Ces détections, elles doivent nous servir ensuite à agir stratégiquement pour adapter notre organisation » (J)

« On n'a pas forcément d'impact sur la stratégie » (H)

**Manque de diffusion (5.4)**

« Et puis souvent en fait, le problème c'est qu'il y a des gens qui font de la prospective, qui sont très intelligents et qui font des choses intéressantes, mais après ça ne se diffuse pas et ça ne se dissémine pas et n'enclenche pas forcément des décisions. (H)

« L'encore ça dépend de la maturité de l'organisation, est ce que s'est bien diffusée ? Non clairement pas » (J)

**Besoin du soutien de la direction (5.5)**

Comme beaucoup de démarches en entreprise...il faut un soutien inconditionnel de la direction, c'est-à-dire si le dirigeant d'entreprise, le président, le directeur général selon l'organisation ne croit pas en projet ça ne servira à rien, ça se traduit en rapport, un rapport en plus mais au final ça n'agira pas. C'est clairement la première des clés, la principale c'est d'avoir un soutien inconditionnel de la direction (J)

« ça dépend le plus souvent des patrons des entreprises, c'est le patron qui décide de la prospective » (I)

**Besoin de ressources (5.6)**

« il y a des choses très concrètes à mettre en place ça veut dire avoir des ressources, avoir des gens formés, avoir du temps dédié et puis aussi bien sûr adopter une démarche prospective et ce n'est pas forcément très facile en entreprise ...bien souvent ce sont des choses qui sont un peu impossible à mettre en œuvre dans des entreprises de taille moyenne ou grande on va dire, il y a quelques très grands groupes qui peuvent le faire parce qu'ils ont des ressources, la plupart d'entre eux ils ne l'ont pas et donc c'est pour ça qu'ils externalisent et qui font appel à des structures externes » (J)

**Problèmes de crédibilité (5.7)**

« Pour moi, la prospective n'est pas structurée, n'est pas consolidée...» (G)

« La prospective n'est pas toujours comprise.» (I)

« Un des obstacles principaux qu'il y a des gens qui confondent prospective et prévision ou futurologie, ils voient dans la prospective un moyen de prédire l'avenir et qu'ils se disent que ce n'est pas possible de prédire l'avenir, c'est un obstacle majeur d'utilisation de la prospective. » (A)

**Faible de maturité des entreprises (5.8)**

« La prospective de ce que je vois dans l'entreprise c'est souvent rattaché à quelque chose d'autres, ça peut être stratégie et prospective, ça peut être innovation et prospective, ça peut être RH et prospective... » (F)

« La prospective ça longtemps été cantonnée à une fonction, ça peut être la prospective qui était cantonnée à l'innovation, ça peut être la prospective qui était cantonnée aux RH ou même à la communication. En fait la vision de prospective qu'on essaye de transmettre et d'acculturer aujourd'hui c'est une vision transverse, le problème c'est que la maturité des entreprises aujourd'hui sur les sujets de prospective elle est encore très faible, on a un certain nombre d'entreprises déjà qui n'ont pas du tout mais absolument pas entamé cette démarche de prospective, et puis pour celles qui le font, ça reste encore assez coincées dans une des fonctions dont j'ai parlé. » (J)

**Manque d'opérationnalité des méthodes (5.9)**

« L'autre obstacle majeur c'est le manque des méthodes, c'est l'incapacité à utiliser des méthodes et donc à faire des choses sans méthodes sans rigueur » (A)  
« Cette phase de scénarios dans la démarche prospective elle est très compliquée parce que ça veut dire derrière des analyses statistiques à faire pousser » (D)  
« ce sont des méthodes qui ont été créé, il y a une quarantaine d'années. » (I)  
« Ce sont des modèles vieux, des modèles de statistiques, ce sont des modèles qui sont mécanistes et qui ne fonctionnent pas avec la réalité. » (K)  
« Au niveau scientifique, il n'y a pas une discipline de prospective, donc il y a plusieurs méthodes, il y a différentes écoles, il y a des formations Cnam, il y a futurible, il y a ce genre de choses, mais il n'y a pas une discipline scientifique cadrée de prospective et d'ailleurs certains te dirait que la prospective ce n'est pas scientifique, ça suit une logique qui se veut scientifique un peu rigoureuse mais ce n'est pas une science » (G)  
« Les analyses de scénarios probables, hyper probable sont trop compliqués, là on rentre à mon sens dans une démarche un peu trop scientifique qui est trop longue, trop fastidieuse pour des entreprises. Je l'ai fait et je l'ai essayé une fois. On avait identifié des hypothèses d'évolution et on avait demandé au comité de direction de retenir les deux trois hypothèses qu'ils privilégiaient mais c'est trop compliqué, c'est très complexe. » (D)  
« Moi j'utilise les miens, mes propres démarches et je pense qu'il y en a beaucoup mais globalement l'état d'esprit de la prospective, c'est le principe de partir du futur, c'est définir des futurs » (F)

**Etre dans le déni de la réalité (5.10)**

« On est dans le déni de la réalité perpétuelle. » (K)  
« Les grosses bourses, tout ce monde-là est en train de s'effondrer, et ils ne se posent pas la question de l'avenir parce qu'ils sont dans le déni de réalité. Ils ne veulent pas entendre parler d'un changement de paradigme. » (K)  
« Surtout de ne pas se dire que demain c'est la suite d'aujourd'hui, c'est vraiment le plus important. Une entreprise qui se dit voilà je suis lancée, c'est gagné je continue elle est foutue » (I)  
« la deuxième erreur au contraire c'est la sur évaluation de leur capacité à survivre, elles se sentent sur puissantes » (J)

**Obstacle humain et intellectuel (5.11)**

« Si les gens ne ressentent pas la nécessité de changer et d'anticiper, déjà, on ne peut rien faire s'ils sont sur leur schéma. Une inertie, rien ne bouge, on fait comme avant, on ne peut rien faire avec ces gens-là. Et puis voilà. Moi, je n'aurais pas le travail parce que ce ne sont pas des gens qui viendront me chercher et qui voudront avoir une mission. » (G)  
« Beaucoup de dirigeants d'entreprises n'ont pas le bagage scientifique suffisant pour pouvoir comprendre ce qu'on leur dit. Et donc, ils ont beaucoup de difficultés à rentrer dans des modèles qu'ils considèrent comme terriblement abstraits » (K)  
« Il faut accepter l'impensable, la prospective c'est beaucoup cela » (I)  
« L'obstacle est humain, j'ai deux exemples je me suis adressé à une entreprise multinationale française, elle ne sait pas ce que sait la prospective, elle voulait avoir des recettes donc ça n'a pas marché du tout » (I)  
« Et également prendre conscience de l'importance de se former, de rester finalement curieux et en veille, parce que ce n'est pas une fois qu'on a fait un exercice que c'est fini. Il faut toujours alimenter la compréhension des visions du futur, des impacts, etc. Ça, je pense que c'est aussi un état d'esprit, une manière de travailler, et donc ça, on peut en effet voire comment ça fonctionne une fois que s'est mis en place. » (F)  
« C'est que souvent les gens vont s'emparer d'un bout de l'exercice, qu'ils vont un peu faire leur tri et pas forcément le tri qu'on aimerait qu'ils fassent. C'est-à-dire qu'ils vont peut-être aborder, par exemple, toutes les dimensions technologiques, mais être moins sur la partie humaine. » (F)

**Etre dans une vision court-termiste et passive (5.12)**

« Il n'y a pas de vision à long terme. Il y a les différents bureaux d'anticipation et autres au niveau de l'Etat en tout cas, qui ont été supprimés. Là, on y tient. Il faudrait peut-être les recréer » (G)  
« Les gens ne s'intéressent pas forcément à l'avenir. » (G)  
« La capacité d'anticipation est beaucoup trop faible. » (K)  
« La seule question c'est comment faire pour que les dirigeants quittent leur position très court-termistes et s'approprient des sujets qui ne vont pas intervenir demain ni après-demain mais plutôt sur des horizons temps longs à 5 ans, 10 ans, 15 ans. » (J)

**Impuissance par rapport au futur (5.13)**

« Elles ont souvent un credo, une croyance un peu mystique dans les technologies ou dans des évolutions, comme si le destin était là. Je pense qu'il faut déjà qu'elles posent un regard critique sur ces technologies, sur leur futur, sur les évolutions, de manière à ne pas être passives » (F)  
« Les organisations se sont impuissantes par rapport au futur » (J)  
« Le problème d'une entreprise, elle ne peut pas être prête à toutes les hypothèses du futur » (I)  
« Il y a aussi un phénomène d'accélération qui rend très difficile pour les entreprises de se projeter même à moyen terme, du fait de l'accélération. » (F)

L'analyse de nos données confirme aussi le rapprochement opéré par les experts entre « la stratégie » et « la prospective ». Cette dernière est considérée comme « *le point de départ de toute réflexion stratégique* » (Interviewé E). La prospective, elle n'est « **qu'un moyen au service de la décision et de la stratégie** » (Interviewé A). La distinction entre la prospective et la stratégie réside dans le fait que la prospective se base sur une évaluation du contexte de tout ce que l'entreprise ne maîtrise pas, alors que la stratégie consiste à choisir les voies à suivre en fonction de ce que l'entreprise maîtrise, « *... Mais on distingue bien les deux. On ne fait pas de scénarios sur la stratégie parce que la stratégie, on la maîtrise. Donc on planifie, on décide des choses, mais on n'anticipe pas des choses qu'on maîtrise, puisqu'en maîtrise il n'y a pas de surprise...* » (Interviewé G). La prospective est utilisée selon ce dernier pour tester les stratégies et analyser les logiques en cours sur les territoires et dans l'environnement. L'expert G abonde en ce sens en nous donnant des exemples concrets de la façon dont il applique la prospective au sein des collectivités. Il note que la prospective ne prend pas en compte les déclencheurs de crise comme la pandémie de Covid-19. Au lieu de cela, elle se concentre sur l'effet domino et sur la façon dont les événements pourraient s'enchaîner les uns après les autres. La prospective est un outil puissant pour tester les stratégies et analyser les logiques d'investissement à long terme.

*« J'ai fait une étude de prospective pour un fonds d'investissement, un couple d'entrepreneur qui, pour leur retraite, veulent investir 20 millions d'euros dans un projet de tourisme vert...ils nous ont dit : « faites comme si on ne connaissait rien. On aimerait savoir comment le tourisme vert va évoluer en France dans les quinze ans à venir ». Donc on a différents scénarios qui s'appliquent aux territoires, mais de façon différenciée et à certains territoires qui sont plutôt dans des scénarios positifs, alors que d'autres sont dans des scénarios négatifs. Donc les scénarios se réalisent en même temps, mais sur des territoires différents, c'est bien à ça qui serve, ce sont des logiques. Et donc eux, ce qu'ils voulaient, c'était vraiment, voir comment ça peut évoluer, avoir des stratégies qui puissent fonctionner par beau temps et par mauvais temps...on leur a fait un canevas décisionnel avec un ensemble de critères et eux, quand ils ont une opportunité, regardent les critères. Ça fait gagner des points s'il y a des atouts et ça leur fait perdre s'il y a des handicaps, et à la fin, ils font la somme. S'il y a un score positif globalement, il y a de gros atouts et un potentiel sur lequel ils peuvent s'appuyer, ce sera plus facile. Si le score est neutre, les résultats seront proportionnels à leurs efforts, et s'il y a un score négatif, c'est qu'ils auront un handicap, alors il faudra compenser ce handicap. Vraiment, certains critères sont éliminatoires, comme ça, si on les rencontre, on les élimine...Et la prospective, c'est vraiment utilisé pour tester les stratégies, pour analyser les logiques sur un*

territoire. D'ailleurs, ça a bien marché avec la crise Covid là encore. Donc à aucun moment on a mis dans les études crise sanitaire. Oui, c'est un déclencheur, ça ne sert à rien. Il y a, si tu veux, l'idée et il peut y avoir beaucoup de déclencheurs : crise sanitaire, crise financière, attentat terroriste, émeutes ? je n'en sais rien. Invasion extraterrestre ? Tu pourrais inventer plein de choses. Ce n'est pas important, il y en a trop. Ce qui est important, c'est l'effet domino. Après, quand il se passe une chose, on peut prévoir comment les dominos vont s'enchaîner les uns les autres. Après, oui, ça on peut le prévoir et c'est ça la prospective. Le déclencheur, là-bas. Donc là, le covid, et il y a nulle part où j'ai dit "tiens, y aura une crise sanitaire". Ça, c'est non. Mais il a déclenché un ensemble d'événements et d'enchaînement d'événements qui correspondent à des scénarios qu'on a anticipés. Donc voilà, on a le basculement d'un scénario à l'autre. Ça fonctionne comme ça, tu vois, ça fonctionne très bien, mais pas sur les déclencheurs, pas sur des choses qui seraient un peu de la divination, mais vraiment pour comprendre des logiques et comprendre comment ça fonctionne. » (Interviewé G)

Alors, une erreur serait de rattacher la prospective à la stratégie parce que « la prospective vient en amont de la stratégie, et la stratégie est une résultante de la prospective. La stratégie aide à dire voilà comment on va procéder. La prospective, c'est une ouverture des solutions, c'est-à-dire qu'une étude de prospective dit qu'il y a cinq, dix ou quinze solutions qui s'ouvrent à nous, et la stratégie dit voilà le choix que nous opérons. Donc, la stratégie ne doit pas dépendre de la prospective. » (Interviewé I). En imaginant d'autres futurs du monde, la prospective peut envisager d'autres contributions possibles. La grande différence entre la prospective et la stratégie selon l'expert F, réside dans le fait que « la stratégie à mettre en œuvre des moyens pour réaliser une vision, tandis que la prospective consiste véritablement à envisager et à imaginer les futurs possibles du monde, ainsi que leurs impacts potentiels en termes d'activité et de compétences. » (Interviewé F)

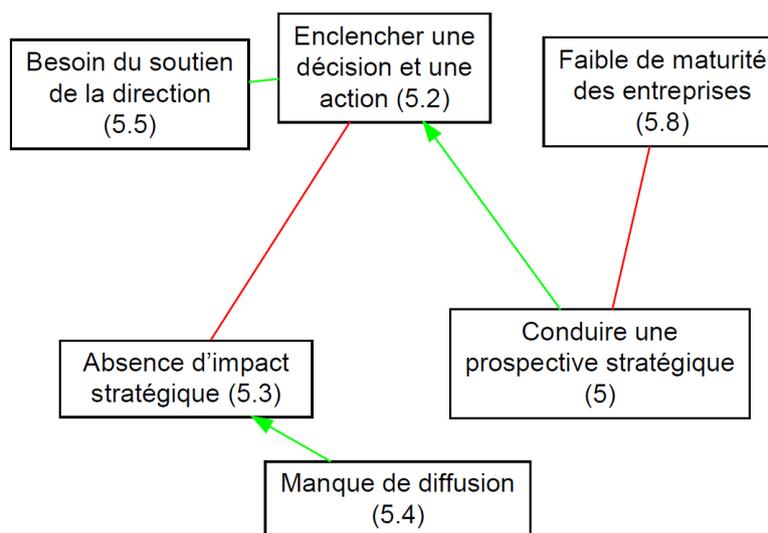
Toutefois, « le plus dur dans une démarche prospective et c'est là où les projets échouent, c'est la partie stratégie et mise en œuvre. » (Interviewé G). Comme en attestent les résultats, le problème est que dans les entreprises « il n'y a pas toujours un lien entre la prospective et la stratégie » (Interviewé H), cela est dû au manque de diffusion des travaux de prospective et à la faible maturité des entreprises. De manière générale, l'impact sur les décisions stratégiques reste faible et indirect. Dans ce cadre, l'expert I considère qu'il n'appartient pas au prospectiviste de dicter le choix à faire. Le choix doit être effectué par l'entreprise ou ses conseillers, mais pas par un prospectiviste. Le rôle du prospectiviste est de rester indépendant et de fournir des analyses et des projections objectives pour éclairer les décisions de l'entreprise. « Le choix qu'il faut faire doit être fait par l'entreprise ou ses conseils, mais pas par un prospectiviste. Le prospectiviste doit rester indépendant de l'ouverture de l'entreprise. »

Nous avons intégré dans une schématisation du codage sélectif les articulations à l'origine de cette absence de manque stratégique afin de formaliser cette situation (voir figure ci-dessous). Il convient de souligner que ces articulations sont issues de plusieurs entretiens et ont été

corroborées par plusieurs informateurs. Nous avons consigné dans notre journal de bord chaque adossement d'articulation afin de garantir la validité des résultats.

**Selon les résultats obtenus, l'objectif de la PS en entreprise est de susciter une décision et une action. Cependant, le manque de maturité des entreprises actuelles en ce qui concerne la prospective fait que les travaux prospectifs n'ont pas d'impact stratégique. De plus, la faible diffusion de ces travaux contribue à cette absence de manque stratégique. En France, ces démarches restent souvent l'apanage du chef d'entreprise, qui est le seul décisionnaire. Par conséquent, un soutien de sa part est nécessaire pour que cette démarche agisse de manière stratégique.**

**Figure 67: Schématisation de quelques propriétés de la catégorie (5) « Conduire une PS»**



Selon les résultats, un décalage existe souvent entre la prospective et la stratégie. Pour illustrer cette affirmation, l'expert G nous rapporte une expérience personnelle de son prédécesseur qui était un conseiller économique de l'ONU ayant réalisé une étude sur les pays africains dans les années 90. Il explique que même lorsque les scénarios sont validés par les acteurs et les dirigeants, cela ne garantit pas que des actions seront entreprises pour y faire face. Anticiper l'avenir peut être facile avec les bonnes méthodes, mais le suivi dans le temps et l'élaboration de stratégies pertinentes sont des défis plus difficiles à relever.

*« ...Tout était déjà écrit depuis les années 90, mais les rapports sont restés dans des cartons. Ils n'ont pas été suivis d'une stratégie. Il y a eu d'autres cas similaires. Donc je te disais que, avec des études valables quinze ans après, on voit globalement comment ça fonctionne, les mêmes schémas, les mêmes cycles. Trois fois des stratégies ont été mises en œuvre pour changer ça, trois fois les gens ne sont pas allés jusqu'au bout, ils ont arrêté, puis*

*après, tiens, faudrait peut-être qu'on fasse une stratégie, et on refait la même chose, mais on s'arrête. Voilà, c'est plus dur... Anticiper l'avenir, c'est facile ça marche globalement bien avec les bonnes méthodes, une bonne approche et tout ça. Faire venir les gens pour participer, globalement ça marche bien. Les gens, ils aiment bien donner leur avis, c'est un peu contraignant selon leurs disponibilités, mais ça marche plutôt bien. Faire le suivi dans le temps, déjà là, il n'y a plus forcément de monde, et avoir des stratégies qui soient pertinentes, qui tiennent compte de ces choses-là, c'est la partie la plus difficile... » (Interviewé G)*

La prospective intéresse particulièrement les entreprises dont les cycles sont très longs :

*« La prospective interpelle depuis toujours les entreprises qui ont des cycles de production ou des chaînes de valeurs qui nécessitent de regarder à 20 ans, 30 ans, 50 ans dans l'énergie. Cela a toujours intéressé ces entreprises de regarder l'avenir, de regarder la prospective en raison de leur cycle de vie et de leur activité. Donc, il n'y a pas de changement à cet égard. » (Interviewé F).*

L'expert A, confirme également cette affirmation en constatant que ce sont généralement les grandes entreprises, en particulier les industries, qui s'intéressent le plus à la prospective. Cependant, l'expert K a un point de vue différent et estime que ce sont les petites entreprises qui se posent davantage de questions sur l'avenir et qui s'intéressent à la prospective.

Les résultats révèlent un problème fondamental en matière de crédibilité de la prospective en entreprise : *« La prospective n'est pas toujours comprise, de ce que j'ai vu quand les gens utilisent le mot de prospective, ils attendent souvent quelque chose qui est plus du registre de la stratégie ou de marketing, c'est-à-dire de quelque chose de directement opérationnel, ils ont envie que la prospective leur dise voilà quel est le futur, voilà ce qu'il en est, ceux qui lisent le futur exactement ce sont des devins. La prospective malheureusement elle n'est pas captée par tous les patrons parce qu'elle n'est pas directement opérationnelle, le service qui fait de la prospective, il est entrain de dégager les futurs et là-dedans il y en a un qui sera juste. Ça c'est d'une manière générale, il n'y a pas beaucoup de direction de prospective, ça dépend directement du patron de l'entreprise. » (Interviewé I).* Ce manque d'opérationnalité de la prospective en entreprise est dû à la faible maturité de ces dernières sur ce sujet. Ainsi, le service de prospective est souvent intégré à d'autres fonctions, comme l'innovation ou la communication, *« c'est rarement le directeur de la prospective de tout un groupe, en tout cas moi je n'ai jamais travaillé pour des gens directeurs de la prospective » (Interviewé F).* La prospective demeure un concept flou pour les entreprises car elle n'est pas structurée et ni consolidée selon l'expert G: *« en général, le mot « prospective » parfois il est connu et parfois pas du tout et lorsqu'il est connu les gens mettent des choses très différentes derrière, je pense que dans beaucoup d'entreprises il y a un bureau de la prospective parce ça fait bien, c'est un peu le cabinet de conseil qui fait de la veille, qui fait des analyses, des stratégies et de propositions mais ils ne font pas forcément prospective. La prospective est utilisée comme un élément de langage pour désigner un ensemble de stratégies et de veille un peu floue. » (Interviewé G)*

Beaucoup de problèmes quant à la PS sont exprimés par les experts qui affirment que les entreprises actuelles sont dans le déni de la réalité et les dirigeants souvent recourent à des stratégies très court-termistes. Selon l'expert K, dans les grandes entreprises, la question

prospective se résume souvent à « *comment gagner de l'argent demain matin* », alors que pour la plupart des PME et des TPE, la question prospective est centrale car elles cherchent à survivre et à prospérer dans un monde en constante évolution et qui est en train de changer radicalement. L'expert fait une analogie entre la fin du jurassique où les dinosaures ont disparu face à un changement climatique et la fin des grosses entreprises industrielles, multinationales et banques, qui sont en train de s'effondrer sans se poser de question sur l'avenir. Comme les petits lémuriers qui ont survécu grâce à leur capacité d'adaptation, les PME doivent se poser des questions sur la météo socio-économique pour survivre et prospérer. La question prospective est cruciale pour ces dernières. Alors que, les grandes entreprises sont dans le déni de la réalité et ne se posent pas les questions sur l'avenir.

*« Vous savez, on est en train de revivre l'histoire de la fin du jurassique. Vous vous souvenez Jurassic Park, là, le film bien connu ? C'était à cette époque-là, c'était les énormes bestiaux qui s'appellent les dinosaures qui régnaient en maître sur la terre. Aujourd'hui, ce sont les grandes entreprises, les multinationales, les banques tentaculaires, etc. Et ces gros animaux là sont morts très vite, tout simplement du fait que le climat a changé assez radicalement. Et qui a survécu ? Ce sont les lémuriers, ce sont les petits animaux qui savaient courir vite, qui savaient s'adapter, qui savaient s'entraider et qui savaient fonctionner autrement et c'est ceux-là qui ont survécu, et heureusement parce que c'était nos ancêtres. C'est grâce à eux et à leur survie que nous existons encore aujourd'hui. Je pense qu'on est en train de faire exactement la même chose. On est en train de vivre la fin des dinosaures économiques, c'est-à-dire les grosses entreprises industrielles, les gros consortiums, les grosses multinationales, les grosses banques d'affaires, etc. **Les grosses bourses, tout ce monde-là est en train de s'effondrer, et ils ne se posent pas la question de l'avenir parce qu'ils sont dans le déni de réalité. Ils ne veulent pas entendre parler d'un changement de paradigme. Ils ne veulent pas entendre parler de prospective, ils ne veulent qu'une seule chose, c'est continuer à faire des plans à 3 ans et tous les mois faire les revues budgétaires tout à fait débiles.** Donc, on, et je connais bien ces entreprises parce que j'ai travaillé avec beaucoup d'entre elles. D'autre part, la question prospective, qui elle se pose très fortement pour les PME. Ce sont les petits lémuriers, les petits lémuriers qui se demandent vraiment comment le monde va évoluer, comment va évoluer la météo socio-économique, comment on peut faire pour être au meilleur niveau d'adaptabilité, pour pouvoir y survivre au mieux et là la question prospective, elle est cruciale. »*

Selon lui, il y a deux obstacles qui expliquent ce déni de réalité. Le premier est d'ordre humain et est lié à la résistance au changement et la paresse humaine. Les êtres humains ont tendance à résister au changement et à préférer le confort de leur vie antérieure, même si celle-ci n'est plus possible ou souhaitable. Le déni de réalité est courant, car il rassure les gens en leur promettant un retour à la normalité. Toutefois, la réalité est que le monde a changé de manière irréversible et rapide, et les individus doivent donc s'adapter à cette nouvelle réalité. Le monde d'avant est mort et ne reviendra pas, il est en train de changer rapidement. Cette paresse humaine est donc un défi majeur à surmonter pour pouvoir s'adapter et se transformer.

*« ...la paresse, parce qu'il est clair que l'être humain est un animal paresseux et qu'il n'a pas du tout envie de changer le monde. Il préfère rester installé dans le confort de ce qui était son monde d'avant. Et que donc, quand on lui dit que le monde d'avant est mort et qu'il faut reconstruire un monde d'après qui sera d'ailleurs tout à fait passionnant et enthousiasmant, et que le fait de le reconstruire est en soi passionnant et enthousiasmant, bah il veut bien vous entendre, mais ça manque du temps. Ça manque du temps parce que la paresse est là, parce que l'envie de ne pas changer est là, la résistance au changement fait partie de la nature humaine, et que la plupart des êtres humains, face au changement, préfèrent s'installer dans le déni de réalité. C'est ce que vous entendez tous les jours dans les médias et dans les discours politiques. On est dans le déni de la réalité perpétuelle. Au moment où vous allez voir, tout va bien, on a quelques problèmes à résoudre, on les résoudra et tout reviendra comme avant, c'est ça le déni de réalité, et c'est ça ce qu'on entend tout le temps parce que ça rassure. Ça rassure le bon peuple en disant : « Ne vous en faites pas, vous allez retrouver votre petit confort », « Oui, bien sûr, on vit une pandémie, c'est très chiant, mais vous allez voir, après une fois que le coronavirus sera éradiqué, eh bien vous allez pouvoir retourner à vos conneries d'avant », et tout le monde est content de pouvoir retourner à ses conneries d'avant. Le problème est que l'on ne retournera jamais aux conneries d'avant, parce que le monde d'avant, il est mort. Et donc, il n'existe plus, ou en tout cas, il est en train de changer très vite. Donc voilà, ça, c'est le premier obstacle que j'ai rencontré dans mon travail, c'est ce déni de réalité, cette volonté de rester paresseusement dans un confort établi... »*

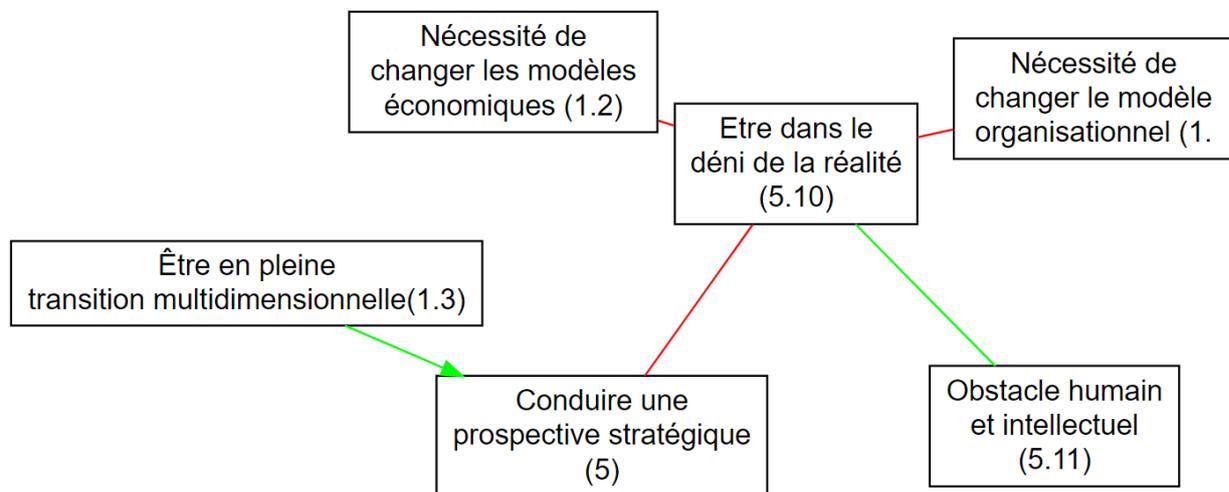
Le deuxième obstacle à la reconstruction d'un monde nouveau est d'ordre intellectuel et concerne les dirigeants des entreprises qui ne possèdent pas le bagage scientifique nécessaire pour comprendre la complexité de l'environnement actuel. Cela les conduit à poser des questions stupides sur les profits immédiats plutôt que de se concentrer sur la raison d'être à long terme de leur entreprise. La définition de cette raison d'être reste difficile pour de nombreux dirigeants, ce qui empêche le changement des mentalités nécessaires pour reconstruire un monde nouveau. Elle est selon lui, un défi majeur qui doit être relevé et une exigence de plus en plus pressante pour les générations futures.

*« ...ils ont beaucoup de difficultés à rentrer dans des modèles qu'ils considèrent comme terriblement abstraits, et ils ont tendance alors à faire machine arrière toute et à poser des questions stupides, du genre : « Oui, mais ça me rapporte combien cette affaire-là ? ». Ça, c'est quand même relativement énervant. Quand on demande à des chefs d'entreprises, de grandes ou petites entreprises d'ailleurs, on leur demande : « Dites-moi un peu quelle est la raison d'être de l'entreprise ? », « C'est quoi le pourquoi de votre entreprise ? », « C'est quoi la finalité de votre entreprise ? ». Bah, très souvent, on n'a pas de réponse du tout, parce que c'est une question qu'ils ne se sont pas posée, et quand on a une réponse, on a très souvent la réponse la plus idiote du monde, à savoir : « vous savez bien Mr. Halevy, l'affinité de l'entreprise c'est le profit. C'est le profit financier ». Ce qui est une absurdité absolue dans la mesure où, et je ne suis pas du tout crypto-gauchiste, loin de là, dans la mesure où le profit est absolument indispensable à l'entreprise. C'est le carburant de l'entreprise qui lui permet d'avancer, qui lui permet de se développer. Donc il faut du profit évidemment, parce qu'il faut aussi rémunérer un certain nombre de ressources évidemment. Mais c'est un carburant, c'est un moyen mais ce n'est pas un but... Tout ça pour vous dire que la définition de la raison d'être de l'entreprise, qui pourtant est une exigence des générations montantes, cette*

*définition de la raison d'être de l'entreprise est encore aujourd'hui bien difficile et fait obstacle au basculement que l'on peut espérer dans les mentalités des dirigeants d'entreprises... »*

Les passages présentés ci-dessus ont été intégrés dans une schématisation afin de rendre compte des témoignages de cet expert. **Selon les résultats, en raison de la période de transition multidimensionnelle dans laquelle se trouvent les entreprises, il est essentiel de mener une démarche de PS. Cependant, ces dernières, notamment les grandes entreprises, sont dans le déni de la réalité et refusent de changer de paradigme organisationnel et économique. Ce déni de réalité a donc une influence négative sur le changement des paradigmes et est dû à deux obstacles, le premier étant d'ordre humain et le second d'ordre intellectuel.**

Figure 68: Schématisation issu de l'entretien avec l'expert K



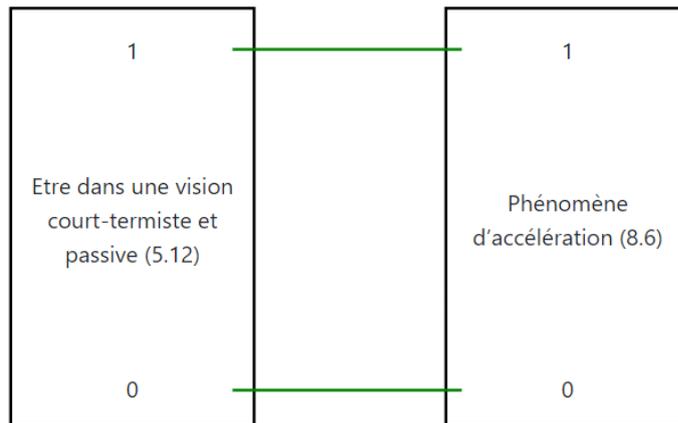
La prospective demeure encore un concept flou pour les entreprises dont la maturité est faible à ces sujets, selon le spécialiste en nouveaux risques (J). C'est dû à une double erreur de raisonnement de la part des organisations : d'une part, elles se sentent impuissantes par rapport au futur et estiment ne rien pouvoir faire en termes de prospective. D'autre part, elles surestiment leur capacité à survivre et pensent pouvoir résister à n'importe quelle situation. Malgré la preuve de l'efficacité et de l'utilité de la prospective, selon l'intervenant, les dirigeants continuent de privilégier des stratégies à court terme. Le vrai défi n'est pas de démontrer l'efficacité de la prospective, mais plutôt de convaincre les dirigeants d'adopter une vision à plus long terme et de s'engager sur des sujets qui n'auront pas d'impact immédiat sur leur entreprise. En effet, la prospective soulève des questions fondamentales sur la mission des organisations dans la société et sur leur rôle au-delà de la simple évaluation de leur performance financière annuelle.

« ... Est ce qu'on peut prouver l'efficacité de la prospective? le passé récent et les expériences récentes nous montre que oui, un groupe comme shell avec son scénario team avait travaillé sur des scénarios sur de pic pétroliers, des années avant les pics pétroliers. Lorsque les pics pétroliers sont intervenus, Shell était pas nécessairement à la manœuvre, et ils n'ont nécessairement fait d'actions particulières pour que ces pics pétroliers interviennent, quand ils sont intervenus ils étaient prêts, ils avaient des scénarios qui leur permettraient de réagir et la preuve c'est qu'au premier pic pétrolier c'est Shell et clairement Shell qui était l'entreprise prétoriale qui a mieux réagit et qui avait la meilleure résilience. Sur les exemples récents on en a énormément... Mais des structures, je parle d'Axa, c'est groupé qui est presque connu pour ses travaux sur la prospective, des structures au sein d'Axa qui ont travaillé depuis de nombreuses années sur des sujets de santé par exemple, la pandémie intervient mais ils ont déjà dans leur tablette, ils ont un certain nombre de plan d'action et de réaction.... En fait quand on me dit parce que c'est souvent c'est qu'on peut entendre dans la presse généraliste, quand ils disent c'était un signe noir complètement imprévisible la pandémie, absolument pas, on a des rapports CIA qui ont une quinzaine d'années maintenant qui parlaient de pandémie, on a cette fameuse conférence Ted Bill Gates en 2015 qui parlait de pandémie et qui expliquait exactement pratiquement mot par mot ce qui s'est passé, des prévisions on en avaient la seule question c'est comment faire pour que les dirigeants quittent leur positions très court-termistes et s'approprient des sujets qui ne vont pas intervenir demain ni après-demain mais plutôt sur des horizons temps longs à 5 ans, 10 ans, 15 ans... »

Cependant, le phénomène d'accélération attesté par plusieurs experts complique la projection à long terme. En effet, la rapidité des changements et des évolutions notamment dans le domaine technologique rend difficile l'élaboration de stratégies à long terme pour les entreprises.

« ... Mais aujourd'hui, avec la transformation numérique, avec le fait que les sociétés mettent beaucoup d'enjeux sur les technologies et sur le numérique, il y a aussi un phénomène d'accélération qui rend très difficile pour les entreprises de se projeter même à moyen terme, du fait de l'accélération. A la fois il y a une démocratisation de la prospective et à la fois il y a une accélération, le sentiment que tout s'accélère et que les choses peuvent bouger très vite, ce qui fait que parfois, les entreprises ont un peu de mal à pratiquer vraiment la prospective. Je dirais qu'il y a donc une double tension entre la démocratisation de la prospective et l'accélération. Mais en règle générale, je pense que de mon point de vue, puisque c'est le gros de mes missions en entreprise, c'est de travailler sur les sujets de prospective, il y a quand même la volonté de se préparer et notamment de préparer les compétences des collaborateurs pour demain, ce qui est vraiment lié à votre sujet de thèse... »

**Figure 69: Le phénomène d'accélération comme facteur expliquant la vision court-termiste et l'attitude passive**



Premiers résultats: Le phénomène d'accélération peut expliquer cette vision court-termiste et cette attitude passive adoptée par les entreprises.

Nous avons par la suite exploré l'horizon temporel des travaux de prospective appliqués par ces experts. Une certaine convergence d'horizon émerge de différents discours d'experts. La durée de vie d'un produit est un facteur déterminant pour la planification de la prospective.

« ...Si vous avez un produit qui dure 2 ans je crois qu'on peut multiplier la prospective elle veut travailler par multiplier par trois, par contre si vous construisez des voitures qui vont durer 10 ans, la prospective sera 30 ans et si vous travaillez sur l'aménagement d'une ville, c'est 30 ans ou 50 ans... » (Interviewé I)

Sur les publications en prospective, l'horizon temporel est plutôt court, généralement de 3 à 8 ans, afin de proposer des actions concrètes et rapides. Toutefois, chez le centre de prospective l'expert affirme qu'ils pratiquent également la prospective exploratoire, qui permet de travailler sur des horizons temporels très longs, comme 2040 ou même 2070 (exercice de design fiction). Il est important selon lui, de se poser la question de l'horizon temporel choisi en fonction de ce que l'on souhaite en faire une fois que la production sera faite.

Dans ce même cadre, l'expert G souligne que l'horizon de la prospective dépend du sujet étudié. Il est déterminé par rapport à l'horizon des ruptures et du cycle de vie du projet en question. Par exemple, pour les études sur les nouvelles technologies qui évoluent rapidement, l'horizon est généralement de cinq ans maximum. En revanche, pour des sujets comme le droit, où l'évolution est plus lente, il faut compter au moins quinze ans pour observer de vrais changements. Pour les politiques publiques et les relations internationales, l'horizon est d'environ dix à quinze ans. Pour les problématiques à plus long terme, comme l'armement et les technologies spatiales, l'horizon peut être de trente à quarante ans. Au-delà de trente ans, cela relève de la science-fiction. En général, l'horizon de la prospective est de deux à cinq ans, avec un maximum de cinq ans pour des sujets à évolution rapide.

« ... sachant que l'horizon de temps a un côté artificiel dans la méthode, parce que, comme je te l'ai dit, les scénarios décrivent des logiques d'enchaînement d'événements. Donc la situation, elle est en train d'évoluer, comme ça elle peut changer. Mais ça marche de maintenant jusqu'à ce que les déterminants de l'étude changent. Prenons l'exemple de la crise du Covid-19 dans le cas français. Il y a tout ce qui est lié à la relance économique, au droit du travail, à la fiscalité, ainsi qu'aux façons de s'organiser dans les entreprises et entre elles, etc. Normalement, dans dix ans, ce seront toujours les mêmes problématiques. »

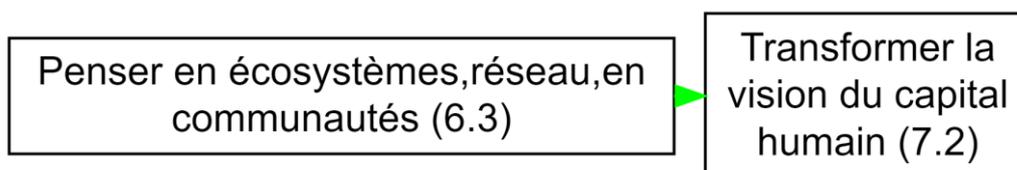
### **Catégorie 6: Créer un écosystème transformant et innovant**

La notion d'écosystème est attestée par trois informateurs. Pour une vision prospective à long terme, une compréhension de la logique d'écosystème est nécessaire. La compréhension des jeux d'acteurs qui sont en train de se jouer, et la capacité de les anticiper constitue un des points clés dans la démarche prospective. Par acteurs, on entend non seulement les acteurs internes, mais aussi externes, autrement dit l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Les experts estiment que le monde de l'entreprise de demain sera différent de celui d'aujourd'hui en raison de l'émergence de nouvelles méthodes de travail, en réponse à l'évolution rapide à tous les niveaux. Afin de s'adapter à ce nouveau monde, les entreprises doivent penser différemment et adopter une approche axée sur les écosystèmes et les réseaux. La notion d'écosystème, telle qu'attestée par l'expert H, consiste à comprendre que les entreprises ne peuvent plus fonctionner de manière isolée. Elle a été adoptée pour mettre en évidence la nécessité de transformation de la vision du capital humain. Pour cela, nous avons articulée la présente catégorie avec « transformer la vision du capital humain » qui conditionne l'émergence d'un écosystème transformant et innovant.

**Pour transformer la vision du capital humain, il est nécessaire de penser en termes d'écosystèmes, de réseaux et de communautés. Cette approche semble être une exigence pour réussir la transformation des organisations. En adoptant cette perspective, l'entreprise peut créer un écosystème transformant et innovant en résultat.**

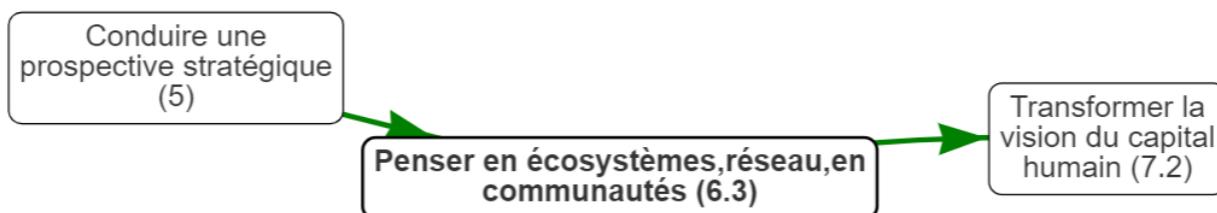
**Figure 70: Articulation orientée entre deux propriétés de catégorie différentes**



Pour cet expert, la pensée en réseau est une approche clé pour aider les entreprises à se connecter, à s'inscrire dans une relation à long terme avec ses collaborateurs et à collaborer avec des parties prenantes externes. Selon lui, il faut sortir de l'idée que les talents sont infidèles et volages, et

plutôt s’inscrire dans une relation à long terme où l’entreprise et le salarié grandissent mutuellement. Cela crée une sécurité émotionnelle et affective qui pousse les salariés à donner le meilleur d’eux-mêmes. En se projetant dans une relation long terme, l’entreprise comprend qu’elle fonctionne avec des communautés et que les barrières entre l’interne et l’externe sont de plus en plus brouillées. Il est donc important de penser en écosystèmes, en communautés, et de comprendre que les barrières entre les catégories sont devenues plus floues qu’avant. Avec ce concept d’écosystème d’affaires, l’entreprise actuelle doit comprendre « *qu’elle fonctionne avec des communautés, où les barrières entre l’interne et l’externe, elles sont beaucoup plus brouillées qu’avant, à l’âge numérique* » (Interviewé H). La vision long-termiste influence donc la pensée en écosystème. C’est pourquoi nous avons articulé la catégorie « conduire une prospective stratégique » pour aider les entreprises à s’inscrire dans une vision en réseau et en écosystème. Une nouvelle articulation vient s’ajouter à la schématisation présentée précédemment.

Figure 71: Articulation entre les éléments des catégories 5, 6 et 7



« ... il faut sortir de l’idée que les talents d’aujourd’hui sont infidèles, volages et ne veulent qu’une chose : partir ailleurs. Et s’inscrire, au contraire, dans une relation qui est une relation de long terme, une relation où on grandit mutuellement. C’est-à-dire, quand on se projette sur une durée longue, on crée une sécurité émotionnelle et affective qui fait qu’on donne le meilleur de soi-même. Et cette relation, même si le salarié part faire autre chose, ce qui arrive parce que parfois on n’a plus besoin de lui ou d’elle, eh bien, elle reste et continue d’incarner l’entreprise, d’être un ambassadeur ou une ambassadrice de cette entreprise, d’aider à recruter en envoyant ses collègues, ou bien de devenir fournisseur ou client, prestataire. **En fait, se projeter dans une relation long terme, c’est comprendre que, en fait, on est dans une logique d’écosystème, où l’entreprise fonctionne avec des communautés et où les barrières entre l’interne et l’externe sont beaucoup plus brouillées qu’avant à l’âge numérique.** En fait, vous pouvez recruter vos clients ou bien vous pouvez faire de vos salariés des clients, parce que la communication interne et la communication externe se mélangent avec des sites comme Glassdoor, Cora, etc. Les réseaux sociaux et tout cela mélangent tout cela. On parle de son entreprise, voilà les communications qu’on fait à destination d’un public, en fait, elles peuvent être lues par les autres, l’internet mélange tout cela, brouille tout cela. »

Pour l’expert L, dans un contexte de transformation sous contrainte et assez complexe, où il faut conjuguer d’une part des impératifs d’innovation et d’agilité, mais aussi des performances économiques et financières, les organisations doivent emprunter des voies différentes

innovantes, « leur grand défi est donc d'arriver à développer et à conjuguer un fonctionnement plus en réseau horizontal, fondé d'avantage sur la confiance et sur la création, avec un fonctionnement vertical très structuré et qui lui, est fondé beaucoup plus sur le contrôle » (Interviewé L). Il faut donc arriver à conjuguer les deux modèles, puisque les organisations doivent s'orienter dans le futur vers une organisation par projet et un mode de fonctionnement en réseau. En nous rapportant sa propre expérience de l'exercice de prospective au sein du centre Human&co, cet expert souligne que le contexte actuel est caractérisé par une transformation complexe dictée par des impératifs contradictoires : l'innovation et l'agilité d'un côté, et la nécessité de contrôler les coûts et d'améliorer les performances économiques de l'autre. Cette transformation implique que les organisations empruntent des voies innovantes pour s'adapter et évoluer. Cependant, pour y parvenir, il est indispensable que les dirigeants se transforment eux-mêmes et adoptent de nouvelles façons de s'organiser et de vivre les choses. « Donc, ma mission chez Human&Co, qui est ce centre de prospective, consiste à aider les dirigeants à comprendre ces mutations, à percevoir les dimensions systémiques et les répercussions sur leur organisation. La deuxième mission est de pouvoir conduire des transformations de manière innovante, en leur expliquant comment s'y prendre. La troisième mission est de les aider à se changer eux-mêmes pour y parvenir »

Selon lui, la création d'un écosystème transformant et innovant est une condition pour parvenir à se transformer. Cette création est rendue possible grâce à la prospective. **La notion d'écosystème au sein de l'organisation, telle qu'elle est évoquée dans son discours, est liée à plusieurs termes tels que la décentralisation, l'expérimentation locale, la transformation par projet et le partage.**

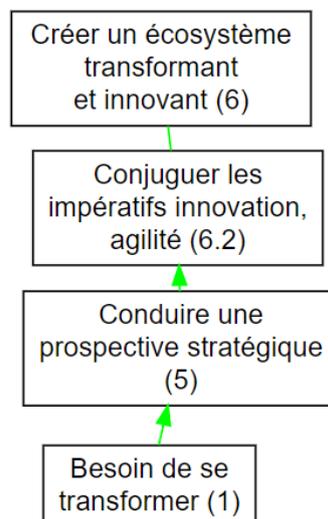
« Ma recommandation, c'est de dire qu'il n'y a pas de modèle. Autrefois, la transformation c'était une transformation séquentielle de l'écosystème qui consistait à aller de point A à un point B en franchissant plusieurs étapes. Aujourd'hui, la transformation est souvent plus compliquée. D'abord, elle est beaucoup plus nombreuse, elle est beaucoup plus rapide, donc on gère des transformations, des transformations qui sont accélérées. C'est devenu tellement important qu'on crée des directions pour ça, direction de la transformation. Et ce sont des transformations qui interagissent. Donc nous sommes dans la complexité et pour ces transformations, elles vont produire une transformation substantielle du fonctionnement et la culture de l'organisation. Donc ma recommandation est pour ça de faire deux choses à la fois, c'est-à-dire de favoriser de l'expérimentation, donc de la transformation locale ou par projet, et en même temps d'avoir une tour de contrôle qui soit très active et qui soutienne cette transformation décentralisée, qui la finance et en extrait les éléments à partager pour progressivement changer d'échelle dans la transformation. »

Une mise en place progressive d'un écosystème transformant et innovant, via des cellules de prospective et des laboratoires est recommandée. Il y a par ailleurs, un vrai couplage entre un écosystème innovant et un écosystème transformant, entre l'innovation et la transformation.

« Et ce que veut être l'enjeu le plus important, dès que l'organisation commence à se transformer et qu'elle met en place des cellules, des labs, des choses comme ça, c'est donc qu'elle met en place progressivement ce que j'appelle un écosystème transformant. Mais c'est souvent encore limité en termes d'impact, ce n'est pas un impact général. Ça doit être très important, et pour ça, il faut souvent jouer sur le filtre des gestions de travail qui est un levier très important, beaucoup jouer sur l'innovation. **Il y a un vrai couplage entre un écosystème innovant et un écosystème transformant, entre l'innovation et la transformation, et donc profiter de l'innovation technologique ou l'innovation produit pour apprendre d'autres choses.** »

**Résultats préliminaires :** Le besoin de se transformer contraint les entreprises à emprunter des voies innovantes et différentes, ce qui se traduit par des changements de paradigmes. Cette transformation est assurée par la mise en œuvre d'une démarche prospective, permettant à l'entreprise d'effectuer cette transition vers une nouvelle logique et de construire ainsi un écosystème innovant et transformant.

**Figure 72: Articulations issus du discours de l'expert L**



Cette schématisation a suscité des interrogations quant aux liens possibles entre plusieurs notions qui nous semblent essentielles pour les entreprises de demain : les changements de paradigmes, le besoin de transformation, la conjugaison des impératifs d'innovation et d'agilité, ainsi que la logique d'écosystème. Par conséquent, nous avons rédigé deux comptes rendus théoriques afin d'approfondir notre analyse et d'explorer les rapprochements potentiels entre ces différentes articulations. Grâce à ces dernières, nous avons conceptualisé nos résultats.

**Figure 73: Compte-rendu théorique afin de conceptualiser les articulations identifiées entre prospective et innovation**

## ? Lien entre prospective et innovation

L'informateur L atteste d'un lien entre la prospective, l'innovation et la logique d'écosystème dans le cadre d'un changement de paradigme en réponse à la transformation. Questions théoriques proposées par Lejeune :

- Comment interpréter ces articulations ?
- À quelle interaction se réfère cet informateur en attestant ces liens ?
- Quel contexte suppose cette représentation ?

### Interprétation:

Le lien entre prospective et innovation est attesté dans le discours *parce que les organisations doivent emprunter des voies différentes* dans un contexte de changement de paradigme.

- L'innovation par définition se réfère à la création et à l'application de nouvelles idées, produits, processus ou méthodes qui apportent de la valeur ajoutée à l'organisation. Elle implique donc **des ruptures avec les méthodes et les pratiques existantes**, ainsi qu'un travail pour anticiper les tendances futures et saisir de nouvelles opportunités. **C'est également ce qui ressort de nos entretiens. Les informateurs évoquent l'émergence de nouveaux modèles.**
- La prospective, quant à elle, est une démarche qui vise **selon les entretiens à explorer les futurs possibles et à anticiper les évolutions qui pourraient influencer l'environnement interne et externe de l'entreprise**. Elle implique donc la collecte d'informations, l'analyse de scénarios et la projection des tendances afin de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des stratégies pour préparer l'entreprise à s'adapter aux changements à venir.  
La prospective et l'innovation sont étroitement liées. En effet, la prospective fournit une base d'informations sur les tendances, les évolutions futures et les signaux faibles, ce qui peut inspirer et orienter les processus d'innovation. Elle permet d'identifier les besoins émergents, les nouvelles méthodes, les technologies émergentes, ainsi que les opportunités futures. En ce sens, l'innovation peut également alimenter la prospective en fournissant de nouvelles idées, solutions et approches pour répondre aux défis futurs.

La prospective et l'innovation sont des concepts complémentaires et interdépendants. La prospective fournit une vision à long terme et une compréhension des futurs possibles, tandis que l'innovation favorise la concrétisation de ces visions en créant de la performance, telle qu'atteste l'informateur.

**Figure 74: Compte rendu théorique pour explorer les liens entre innovation et la logique d'écosystème**

## ? Lien entre Innovation et la logique d'écosystème, le concept: Ecosystème d'Innovation

Les résultats suggèrent qu'il existe un lien entre l'innovation et la transition vers une logique d'écosystème dans le contexte de la transformation. Cependant, ce lien est conditionné par la combinaison des impératifs d'innovation et d'agilité.

Est-ce que la littérature aborde ce lien ? Importation d'éléments extérieur :

- Chesbrough, H. W. a proposé le concept d'innovation ouverte, mettant l'accent sur la collaboration et le partage des ressources entre les acteurs d'un écosystème pour favoriser l'innovation. Les experts soulignent la nécessité d'adopter cette logique dans le contexte des transformations des modèles, donnant ainsi du sens au concept d'innovation ouverte.
- Moore, J. F. : Moore a introduit le concept d'écosystème d'affaires en 1996 et le concept de stratégie de plateforme, où les entreprises créent des écosystèmes d'innovation afin de créer de la valeur en rassemblant différents acteurs autour d'une plateforme commune.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004) ont exploré le concept d'avantage écosystémique, montrant l'importance de l'innovation dans le cadre des écosystèmes pour atteindre un avantage concurrentiel durable.
- Adner, R. (2006) a développé le concept de la théorie de l'"écosystème d'innovation", qui examine comment les entreprises interagissent et collaborent dans un écosystème afin de stimuler l'innovation.
- Jacobides, M. G. (2006) a proposé la notion de l'architecture des écosystèmes d'innovation, qui met en relief la façon dont les entreprises organisent leurs ressources et leurs activités en interaction avec d'autres acteurs afin de stimuler l'innovation.
- Teece (2007, 2010) a développé le concept de "capacités dynamiques" (dynamic capabilities) qui regroupe la capacité des entreprises à innover, à s'adapter et à se reconfigurer en réponse aux changements du marché. Selon cet auteur, les entreprises doivent développer des capacités dynamiques afin de naviguer dans des environnements complexes et en mutation rapide. Dans ce contexte, il souligne l'importance de l'interaction avec l'écosystème dans la création et le déploiement de ces capacités dynamiques. Il met en avant l'idée que les entreprises doivent s'engager dans des collaborations et des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'écosystème afin d'accéder à des ressources complémentaires, partager des connaissances et stimuler l'innovation. **La logique d'écosystème est mise en évidence par Teece dans le but de renforcer les capacités d'innovation des entreprises.** La collaboration et l'interaction avec les acteurs de l'écosystème peuvent permettre aux entreprises d'acquérir de nouvelles compétences, d'accéder à de nouvelles technologies.

Les travaux cités ont contribué à la compréhension du lien entre l'innovation, les capacités dynamiques et la logique d'écosystème, mettant en évidence l'importance de la collaboration et de l'interaction avec les acteurs externes afin de favoriser l'innovation et la performance des entreprises. Le lien entre l'innovation et la logique d'écosystème est étroitement interconnecté. Nos résultats mettent en évidence l'importance pour les entreprises de demain de transitionner vers une logique ouverte afin de créer un écosystème d'innovation. Cette affirmation sera développée de manière explicite dans la catégorie déterminante de notre étude, à savoir la catégorie 7 intitulée "Développer le capital humain stratégique de demain"

**Tableau 42: Ancrage de la catégorie 6 « Créer un écosystème transformant et innovant »**

| <b>Regroupement 6 : Créer un écosystème transformant et innovant (6)</b> |   |
|--|---|
| <b>Comprendre et analyser l'écosystème (6.1)</b>                         | <p>« Et en fait, se projeter dans une relation long terme, c'est comprendre qu'en fait, on est dans une logique d'écosystème, » (H)</p> <p>« C'est un organisme vivant qui évolue comme il peut, en fonction d'un milieu qui est là et que personne n'impose, mais qui est la réalité. Donc c'est un organisme vivant qui s'adapte et qui évolue en s'adaptant et que donc il faut appliquer pour comprendre ses adaptations et ses évolutions les modèles qui viennent de la science des processus et des systèmes complexes. » (K)</p> <p>« Ce qui est extrêmement important c'est d'avoir une capacité d'analyser l'écosystème dans lequel se trouve l'entreprise c'est-à-dire c'est dans quel champs politique et dans quel champs économique l'entreprise évolue et quelles sont les évolutions sociales et sociétales qui sont en marche voilà donc être en capacité de détecter les signaux faibles par rapport à ces évolutions sociétales et puis bien sûr d'essayer d'anticiper des évolutions technologiques qui pourraient être des marqueurs ou des ruptures dans des process de production, dans des process des organisations.» (B)</p> <p>« C'est effectivement de repérer donc les évolutions de l'environnement et de la stratégie. » (D)</p> <p>« Cette vision et cette approche analytique, elle se fait par rapport à l'écosystème tel que j'ai dit tout à l'heure donc le champs politique économique, social et technologique dans lequel évolue l'entreprise et puis comprendre en effet dans cet écosystème comment les acteurs vont se positionner et quels jeux vont se mettre en place. » (B)</p> <p>« Cela va permettre de voir les incidences sur la stratégie de l'entreprise et plus particulièrement sur la politique RH. » (C)</p> <p>« c'est important aussi de pouvoir comprendre la stratégie de l'organisation de l'entreprise et ses enjeux voilà c.à.d. quel est le champs de contraintes de l'entreprise sur son business sur ses marchés et par rapport à ses concurrents ...donc comprendre la construction cette stratégie et l'expression de cette stratégie et bien sûr d'être en capacité d'identifier assez finement les enjeux qui vont évoluer et puis je dirais in fine c'est d'avoir une analyse d'impact de cette stratégie sur les objectifs de production qui seront décidés, l'analyse d'impacts sur l'entreprise, sur les pratiques professionnelles sur la culture d'entreprise et sur les process.» (B)</p> <p>« ...repérer donc les évolutions de l'environnement et de la stratégie. » (D)</p> <p>« Deuxièmement c'est peut-être plus facile et plus dans les pratiques c'est de comprendre les jeux d'acteurs qui sont en train de se jouer ou qui vont se jouer alors des jeux d'acteurs à terme avec les managers et les dirigeants, les managers et les équipes de production et puis bien sûr les organisations, les partenaires sociaux l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise. » (B)</p> |
| <b>Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité (6.2)</b>          | <p>« Il faut conjuguer des impératifs d'innovation et d'agilité. » (L)</p> <p>« ...il n'y aura plus que des fonctionnalités dans un réseau et un réseau c'est une entité, un petit nombre de personnes qui est une communauté de vie, et cette communauté de vie, elle est très clairement dirigée par son projet et non pas par des gens. » (K)</p> <p>« Donc les entreprises aujourd'hui, sont d'une part soumise à des contraintes de performance liées à l'actionnaire qui sont un petit peu dément et en même temps elles sont obligées de développer de l'innovation et d'agilité interne parce qu'elles sont sous la menace de ruptures internes, externes. » (L)</p> <p>« C'est comment transformer l'organisation et le fonctionnement des organisations pour qu'elles soient plus capables d'innover et d'être agiles, tout en répondant aux besoins du marché financier. » (L)</p>   |
| <b>Penser en écosystèmes, en réseau et en communautés (6.3)</b>          | <p>« à développer et à conjuguer un fonctionnement plus en réseau » (L)</p> <p>« Un maximum de souplesse, un maximum de réactivité, ça s'appelle un réseau. » (K)</p> <p>« ...c'est de penser en communauté, penser en tribu et comprendre que les barrières existaient entre les catégories, elles sont devenues beaucoup plus troubles, beaucoup plus brouillées qu'avant. » (H)</p> <p>« L'enjeu le plus important, dès que l'organisation commence à se transformer, et elle met en place des cellules, des labs, des choses comme ça, donc elle met en place progressivement en place ce que j'appelle un écosystème transformant. » (L)</p> <p>« Si on arrive en effet à créer une organisation, un écosystème qui reconnaît l'intelligence des gens. » (B)</p>   |

La notion de réseau et de communautés est adoptée par l'expert H dans le contexte de changement de paradigme. Il considère que dans le monde de l'entreprise de demain « *il n'y aura plus que des fonctionnalités dans un réseau et un réseau est une entité, un petit nombre de personnes qui est une communauté de vie, et cette communauté de vie, elle est très clairement dirigée par son projet et non pas par des gens.* ». L'accent dans ce réseau est mis sur la contribution individuelle au projet collectif de l'entreprise

*« C'est le fait de quitter le modèle hiérarchique pyramidal, d'arrêter les chefs, les sous-chefs, les petits chefs, d'arrêter les procédures, d'arrêter les normes... Il faut que l'entreprise devienne un réseau de petites entités et quand je dis petites, ça veut dire maximum 50 personnes, et ça pour des raisons scientifiques très claires. Donc, c'est maximum 50 personnes, idéalement 30-35 personnes. C'est ça, une entité, et une entité n'a qu'un seul chef, un seul patron : c'est le projet. Et puis chacun a ce qu'il a à faire pour contribuer au mieux à ce projet collectif. Donc, ça c'est un mode de fonctionnement en réseau, où le principe de subsidiarité est souverain. C'est-à-dire, il n'y a pas quelqu'un qui dit ce qu'il faut faire. Il y a chacun qui sait ce qu'il doit faire, et s'il n'y parvient pas, alors il sait qu'il peut demander de l'aide à ceux qui sont plus compétents que lui dans ces matières-là. »*

Ce nouveau mode de fonctionnement qui se dessine dans l'entreprise exige donc une orientation vers les approches par écosystèmes et en réseau. Cette perspective décrite par l'expert exprime une vision spécifique de l'organisation du travail future et peut donc être considérée comme une alternative au modèle hiérarchique traditionnel. Les entreprises de demain sont amenées à adopter des structures organisationnelles différentes en fonction de leurs besoins, de leur culture et de leurs objectifs.

### **L'influence des catégories déterminantes sur l'émergence de la catégorie centrale « créer un écosystème transformant et innovant »**

Nous présentons dans cette partie les deux catégories qui conditionnent l'émergence d'un écosystème transformant dans une organisation, à savoir : « Développer stratégiquement le capital humain » et le « besoin d'une prospective RH ». La première entretient un rapport d'influence mutuelle avec « créer un écosystème transformant et innovant ». La deuxième influe directement la catégorie « développer le patrimoine stratégique de demain »

#### *1.1.3. Bâtir un écosystème transformant et innovant en orientant le développement stratégique du capital humain de demain : catégorie 7*

Le capital humain de demain sera différent de celui d'aujourd'hui, étant donné que les évolutions et transformations du monde émergent ne correspondent plus aux modèles antérieurs. Les caractéristiques de ce nouveau monde ont été présentées précédemment, notamment dans la catégorie 1. La présente catégorie 7 « développer le capital humain stratégique de demain » a émergé sur le terrain et est liée à la catégorie centrale de notre étude intitulée « Créer un écosystème transformant et innovant ». Les éléments constitutifs de cette catégorie sont

interconnectés entre eux afin de développer de manière stratégique le capital humain. Ces éléments comprennent : « Une notion multifacette aux multiples définitions », « identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences stratégiques », « aller vers des approches ouvertes », « transformer la vision du capital humain », « Manque de coordination et de collaboration », « fonctionnement en silos », « problématiques générationnelles » et le besoin de « retravailler les modes de management »

**Tableau 43: Ancrage de la catégorie 7 « Développer le capital humain stratégique de demain »**

| <b>Regroupement 7 : Développer le capital humain stratégique de demain (7)</b>      |   |
|---|---|
| <b>Identifier et agréger le patrimoine de connaissances et de compétences (7.1)</b> | <p>« On va être capable d'agréger et de mobiliser pour l'action » (B)</p> <p>« Moi, je n'aime pas le mot "capital", d'ailleurs, je préfère parler de patrimoine. » (K)</p> <p>« Ces talents humains qu'elle a réussi à accumuler » (K)</p> <p>« Aujourd'hui on fait de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences moi il me semble que demain on devra faire une gestion prévisionnelle ou prospective du patrimoine de connaissances de l'entreprise. » (B)</p> <p>« Je pense qu'il faut que les équipes RH puissent se doter de démarches d'outils de méthodes qui leur permettent de moins gérer des chaises de moins gérer des emplois de moins gérer des postes et beaucoup plus gérer le patrimoine de connaissances stratégiques dont elle aura besoin demain. » (B)</p> <p>« Je ne parle pas ici des équipes ou des emplois, mais des connaissances. » (B)</p>  |
| <b>Transformer la vision du capital humain (7.2)</b>                                | <p>« On a soit une approche de ressources que l'on emploie des équipes qui est une vision de coûts ou une vision de masse salariale ou soit on a une vision de création de valeurs d'enrichissement du patrimoine humain, du capital humain » (B)</p> <p>« Je le resouligne, c'est que proposer un contrat d'emploi à durée indéterminée avec un gros salaire en fin de mois, ça n'intéressera absolument plus personne » (K)</p> <p>« Donc il est extrêmement clair qu'aujourd'hui le centre de gravité des talents et des compétences humaines est en train d'évoluer dans toutes les entreprises. » (K)</p> <p>« Cette fragmentation des chaînes de valeurs fait qu'on a de plus en plus de sous-traitants, de prestataires. » (H)</p> <p>« Je pense que la première chose c'est sortir de l'idée que cette relève que les talents d'aujourd'hui sont infidèles, volages et ne veulent qu'une chose, c'est partir ailleurs et s'inscrire au contraire, dans une relation qui est une relation de long terme. » (H)</p> <p>« ...donc le plus important c'est de, peut-être pour vraiment radicalement transformer la vision du capital humain » (H)</p> <p>« Il faut sortir de la logique du salariat » (K)</p> |
| <b>Une notion multifacette aux multiples définitions (7.3)</b>                      | <p>« Le capital humain a beaucoup de définitions » (A)</p> <p>« Pour moi, le capital humain est un très vieux concept qui existe depuis longtemps, mais qui a surtout été développé en France en 1981 dans un ouvrage qui s'appelle, "Le Capital Humain" de Pierre Caspar. » (C)</p> <p>« Le capital humain, c'est deux ou trois choses. » (E)</p> <p>« Je ne vais pas être très bon. Le capital humain, c'est quelque chose d'assez large » (L)</p> <p>« Le capital humain, il faut d'abord définir les choses. Qu'est-ce que c'est le capital humain ? Moi, je n'aime pas le mot "capital", d'ailleurs, je préfère parler de patrimoine. » (K)</p>  |

**Aller vers des approches ouvertes (7.4)**

« Donc on a vraiment aujourd'hui des approches des organisations qui sont des approches très ouvertes de l'organisation et que ça par rapport aux approches à la vision des ressources et du capital humain qui sont assez différents de ce qu'on peut avoir aujourd'hui. » (B)  
« Je pense qu'il y a d'autres transformations que les ressources humaines ne voient pas et du coup ils passent à côté de l'essentiel. C'est que les entreprises se fragmentent. Il y a de plus en plus de prestataires, de free-lances, de fournisseurs, complètement éclatés, qui ne sont pas des ressources humaines au sens stricte... » (H)  
« Vers le mode de fonctionnement en réseau collaboratif... » (K)  
« ...d'aider à recruter en envoyant ses collègues ou bien de devenir fournisseur ou bien de devenir client, prestataire. » (H)

**Manque de coordination et de collaboration (7.5)**

« Et je pense que ça c'est aussi une transformation profonde qui fait que là aussi, il n'y a pas de coordination entre par exemple une direction des achats, de stratégie et de ressources humaines. » (H)  
« Il faut que les RH travaillent beaucoup plus en collaboration avec les managers, avec les opérationnels » (D)  
« Je pense que là où elle devrait être c'est encore plus dans la collaboration avec les managers, la direction générale... Il faut que la RH adopte une posture de conseil, que ce qui manque aux RH c'est cette posture de conseil et d'accompagnement. » (D)  
« La fonction RH ...elle devrait re rentrer dans les questions d'organisation qu'elle abandonnait depuis les années 90. » (E)  
« Premier obstacle, il est organisationnel parce des silos des départements ne se collent pas entre eux, voilà, on a la prospective d'un côté, les ressources humaines hein, puis chacun fait son travail » (H)  
« C'était extrêmement difficile et très compliqué d'arriver à faire dialoguer des fonctions différentes. » (L)  
« Donc il faut arriver à constituer là-dessus un dialogue entre la fonction RH, la fonction stratégique effectivement la fonction finance et puis la fonction production et en réalité, ça s'est avéré très difficile donc voilà j'ai fait un long détour de ce qui était intéressant, vous avez un exemple concret. » (L)

**Fonctionnement en silos (7.6)**

« Vous avez un fonctionnement en silos. Peut-être que ça pourrait vous apporter tel et tel problème. » (G)  
« Les départements fonctionnent en silos » (H)  
« Elles sont dans un fonctionnement tellement bureaucratique en silo » (L)  
« Il faut quitter le modèle hiérarchique pyramidal » (K)  
« Premier obstacle, il est organisationnel parce, c'est ce que vous disiez tout à l'heure à propos des silos des départements qui ne se collent pas entre eux, voilà, on a la prospective d'un côté, les ressources humaines hein, puis chacun fait son travail » (H)

**Problématiques générationnelles (7.7)**

« Aujourd'hui, ce qui est extrêmement clair, c'est que les générations montantes, mais aussi d'autres, ont toujours beaucoup plus donné de l'importance à leur autonomie, à leur liberté d'action qu'à l'argent qui tombait sur le compte en banque. Donc, il y a évidemment là un basculement important. » (K)  
« Certainement la génération Z qui arrive, ce sont des gens qui peuvent très rapidement changer de boîtes, donc le problème c'est comment faut-il que je les conserve, que je les motive » (I)  
« C'est que de plus en plus le management intergénérationnel va être important. C'est qu'on n'a pas mal de différentes générations qui travaillent ensemble. » (H)

**Retravailler les modes de management (7.8)**

« Je pense que c'est surtout travailler sur les modes de management et le rôle du manager. » (D)  
« Un bon leader, il va chercher en dehors de l'entreprise des ressources nécessaires à son développement » (C)  
« On dit beaucoup que le manager doit devenir un leader. Donc, on oppose souvent le modèle du leadership au modèle du manager. » (L)  
« Quelqu'un qui est capable de donner du sens au travail des autres, c'est-à-dire d'incarner le projet collectif, c'est-à-dire la mission et la vision de l'entreprise » (E)  
« Et si on continue en effet à percevoir les équipes et les collaborateurs comme une masse salariale, je pense que l'avenir sera difficile pour le dirigeant. » (B)

**Ces éléments sont tous liés à la façon dont le capital humain doit évoluer pour répondre aux exigences du monde en mutation perpétuelle, en favorisant la création et l'accumulation de connaissances et de compétences, en adoptant des approches collaboratives et ouvertes, et en surmontant les obstacles liés au fonctionnement en silos et aux différences générationnelles. Cette approche holistique du développement du capital humain vise à créer un écosystème transformant et innovant, capable de s'adapter aux défis et aux opportunités du futur.**

Il nous a semblé essentiel de consulter les experts afin de recueillir leurs propres définitions du concept de capital humain, comme le montre le tableau ci-dessous. En recueillant leurs opinions et connaissances, nous avons pu bénéficier d'une compréhension approfondie et éclairée du capital humain, en tenant compte de sa diversité et de ses multiples facettes. Les résultats de notre étude ont soulevé plusieurs problématiques liées au sujet du capital humain. Il est apparu que la notion de capital humain est complexe et polyvalente, et peut être appréhendée sous différents angles et perspectives. Ce qui est commun à tous les experts, c'est qu'ils attribuent à cette notion une dimension dynamique, impliquant l'accumulation et l'agrégation des ressources. Certains experts préfèrent même parler d'un patrimoine humain stratégique qui se développe tout au long de la vie de l'individu, tant au niveau individuel, collectif qu'organisationnel. Le caractère spécifique du capital humain à chaque organisation est également mis en évidence, contribuant ainsi à son identité unique.

*« Moi, je n'aime pas le mot "capital", d'ailleurs, je préfère parler de **patrimoine**. Dans toute entreprise, il y a un bilan de l'histoire où les choses **s'accumulent**. Ça peut être l'accumulation financière, ça c'est le bilan financier. Ça peut être toutes les autres accumulations, notamment les accumulations de comportement, ça s'appelle la culture d'entreprise, les accumulations de savoir-faire, ça s'appelle la virtuosité. Bon, disons qu'il y a un patrimoine qui relève et qui est porté par les êtres humains, et appelons ça si vous voulez bien le patrimoine humain d'entreprise... on trouve dedans toute une série de choses qui font qu'une entreprise a une identité humaine, a une personnalité humaine qui est unique et qui est la sienne. Et donc, moi je pense que si on doit parler patrimoine humain de l'entreprise, il faut parler de ça. Ce qui fait cette identité de l'entreprise en termes de toutes ces compétences et de tous ces talents humains qu'elle a réussi à **accumuler** au fil de son histoire et qui dessine sa propre virtuosité, qui dessine sa propre capacité de maîtrise de son métier. » (Interviewé K)*

*« Pour moi, le capital humain, c'est cet **agrégat d'expériences, de savoirs, de connaissances que l'organisation sera capable de mettre en musique, de mobiliser pour pouvoir produire une dynamique d'une activité et donc du résultat de la performance**. Et c'est important, parce que c'est ça cette définition-là, emporte une certaine approche managériale, et la question de mobiliser cette ressource pour pouvoir créer une dynamique de résultats, de performance et d'activités, elle est déterminante. » (Interviewé B)*

Il ressort de ces deux définitions une dimension dynamique du capital humain, qui repose sur le processus d'agrégation et d'accumulation des connaissances, des savoirs, de l'intelligence,

de la sensibilité, des modèles, des expériences, des valeurs, des cultures et des compétences. En effet, le capital humain ne se limite pas à un ensemble figé de ressources, mais il évolue et se renforce au fil du temps par l'acquisition de nouvelles connaissances, l'expérience accumulée, l'assimilation de nouvelles valeurs et cultures, ainsi que le développement des compétences individuelles et collectives. Cette approche dynamique du capital humain souligne son rôle essentiel dans la création de valeur et la performance des organisations, en permettant l'adaptation aux changements, l'innovation et le développement continu.

Toutefois, un expert souligne que la notion de capital humain n'est pas standardisée, mais plutôt relative aux différentes entreprises dans lesquelles l'individu est impliqué. Chaque organisation pourra avoir sa propre interprétation et compréhension du capital humain, en fonction de sa culture, de ses objectifs et de ses besoins spécifiques. De ce fait, il est important de prendre en compte le contexte organisationnel lors de l'analyse et de la définition du capital humain. Cette relativité met en évidence la nature dynamique et adaptable du concept, qui peut être façonné et transformé en fonction des attentes et des réalités de chaque entreprise. À partir de deux exemples, il développe cette argumentation :

*« Je vous donne deux exemples. J'étais à la caisse d'épargne. Le DRH de la caisse d'épargne, le capital humain consistait à dire qu'au travers toutes les générations, nous devons avoir une meilleure performance de nos agents, notamment en termes de qualité de service. Le capital humain des caisses d'épargne correspond à une moyenne d'âge de 49 ou 50 ans, avec 55 000 employés à l'époque, des gens de toutes formations, plutôt pas des formations très élevées, je dirais que la moyenne de formation était de bac+2, sans aucun doute. Mais c'est une entreprise qui donnait sa chance aux gens pour peu qu'ils aient du potentiel de développement, une envie et puissent faire de belles carrières et de la mobilité. Ici, je suis chez Mazars, avec une moyenne d'âge de 28 ans pour les employés. Les gens partent tout le temps et 95 % restent entre 3 et 10 ans maximum. Ce sont des gens qui ont en moyenne un master, comme formation, parfois beaucoup plus. Donc, c'est une moyenne, et en tous les cas, il n'y a personne qui rentre ici sans formation. C'est évident qu'on brasse un nombre de gens et de talents extraordinaires, mais à l'inverse, ça veut dire aussi que ces gens-là ne vont pas rester. La gestion du capital humain dans une entreprise comme les caisses d'épargne ou chez Mazars n'a rien à voir, n'a pas le même DRH. » (Interviewé C)*

D'autres experts soulignent le caractère multi-niveaux du concept de capital humain. Selon l'interviewé F, le capital humain englobe « à la fois le capital individuel et collectif au sein de l'entreprise. » L'expert F met en évidence l'importance de prendre en compte la dimension collective, qui se traduit par la capacité à travailler ensemble et à agir dans l'intérêt commun pour construire ce que l'on appelle « l'Extended workforce , une main-d'œuvre élargie ». Ces perspectives soulignent la nécessité de considérer à la fois les compétences et les ressources individuelles ainsi que la capacité de collaboration et de contribution collective et organisationnelle pour maximiser le potentiel du capital humain. La dimension culturelle est

également considérée comme importante dans le développement du capital humain, et cela est confirmé par quatre experts.

**Tableau 44: Définitions du concept de « capital humain » selon les experts**

| <b>Experts</b> | <b>Définitions du concept de « capital humain »</b>   |
|----------------|---|
| A              | « <i>Le capital humain a beaucoup de définitions, mais pour moi, c'est tout ce qui repose sur la ressource humaine dans l'organisation. C'est le fait de considérer les êtres humains membres d'un collectif comme étant une ressource à part entière et donc un capital humain à valoriser, entretenir et faire évoluer.</i> »   |
| B              | « <i>le capital humain, je vous laisserais vérifier avec des sachant et des experts la pertinence de ma définition. Pour moi, le capital humain, c'est en fait l'ensemble des connaissances, des compétences, des expériences, des envies, des motivations qui vont se regrouper et se retrouver, je dirais, dans la ressource humaine d'une organisation, et <b>qui sont mobilisables</b>, d'abord mobilisables pour elles même, être capables de produire la performance et de l'activité, et puis deuxièmement, mobilisables pour produire de la performance pour le collectif, le bien commun, pour le développement d'une organisation.</i> »  |
| C              | « <i>"Le Capital Humain" de Pierre Caspar. C'est la première fois qu'un ouvrage définissait cette notion de capital humain pour essayer de <b>le rendre lisible dans un bilan d'entreprise</b>. Le sujet était donc de rendre tangible un actif intangible. Après cela, Microsoft après, a beaucoup fait pour ça, pour cette notion en disant que la différence entre les coûts totaux d'opération et les coûts variables était le capital humain, voilà les coûts totaux des opérations et la différence qu'est-ce que c'est la différence, c'est le capital humain. Pour moi, la notion de capital humain n'est pas standard, elle est très relative aux entreprises dans lesquelles vous êtes.</i> »   |
| D              | « <i>je vais être très prosaïque, pour moi ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise, avec tout ce qu'ils apportent en termes de compétences, tout ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Pour moi, c'est tout simplement ça, mais effectivement, on va retrouver des compétences, on va retrouver des manières d'être. Parce que de ce que je vois de plus en plus, je travaille aussi beaucoup sur les référentiels de compétences et de plus en plus, c'est effectivement dans ce registre-là, on va développer, on va mettre en place, on va définir des compétences, moi je les <b>appelle les compétences transversales, type la créativité, la capacité d'apprentissage, et en comportement.</b></i> »  |
| E              | « <i>Le premier élément, c'est l'ensemble des compétences, qu'elles soient des compétences à gérer ou des compétences potentielles de la main d'œuvre au sens le plus large du terme. Je n'inclus pas dans la main d'œuvre uniquement les collaborateurs au sens salariés du terme, mais l'ensemble des acteurs avec lesquels je peux monter une force de travail, ce qu'on va appeler <b>l'Extended workforce, une main d'œuvre élargie</b>. Donc, le premier point, ce sont les compétences qu'ils ont et les compétences potentielles qu'ils ont individuellement, ainsi que leur capacité à travailler collectivement et à s'inscrire dans l'intérêt du bien commun. L'ensemble de ces trois paramètres constitue une richesse qui, pour moi, est un capital.</i> » |
| F              | « <i>Le capital humain, pour moi, c'est la richesse des individus, essentiellement. C'est-à-dire les compétences qu'elles soient techniques ou soft skills ou hard skills, que ça soit savoir-être, savoir-faire, que ce <b>soit la dimension culturelle qui est très importante, organisationnelle.</b></i> »  |
| H              | « <i>C'est ce qui est au cœur du réacteur et c'est ce qui <b>reste au cœur du réacteur</b> avant toute chose. Parce que sans - parce que c'est ce qui fait la culture - et sans culture, en fait, on n'existe pas. Finalement, n'importe quelle start-up qui fait de l'IA ou n'importe quel outil qui est basé sur des technologies, en fait, son modèle et son modèle d'affaire, en tant qu'entreprise, il embauche sur le capital humain. Et donc, je pense que ça, ce n'est pas, ça reste au cœur du réacteur, en fait.</i> »  |
| I              | « <i>C'est l'une de richesses fondamentales des entreprises, je suis un étudiant, dans quelle boîte est-ce que j'ai envie de bosser, ça c'est au niveau des étudiants, et au niveau d'un cv ensuite, dans quelles boîtes j'ai bossé, il y a des boîtes qui vaut rien et ce ne sont pas connues, mais si vous bossez je parle de Danone, Google, ou Facebook ça a plus de valeur, donc le capital humain, il est là-dedans... <b>le capital humain c'est le potentiel de l'entreprise d'attirer les compétences</b></i> »  |

|   |  |
|---|--|
| K | « Bon, disons qu'il y a un patrimoine qui relève et qui est porté par les êtres humains, et appelons ça si vous voulez bien <b>le patrimoine humain d'entreprise</b> . Alors là-dedans, on trouve de la mémoire, on trouve de l'intelligence, on trouve de la sensibilité, on trouve des méthodes, on trouve des modèles, on trouve des valeurs, on trouve des points de convergence et des points de cohérence et des points de vigilance. »  |
| L | « J'ai envie de dire que c'est fait à la fois de la compétence des salariés. Cette compétence, encore une fois, c'est la compétence formelle détectée et répertoriée selon les règles de l'art, mais c'est <b>aussi l'ensemble des compétences cachées développées en dehors de l'entreprise qui échappent souvent au répertoire habituel</b> . Ce sont donc les talents personnels. Je crois que c'est aussi beaucoup les envies, les désirs, la cohésion, la culture et les valeurs partagées. » |

Une fois défini, nous avons cherché à différencier, en nous appuyant sur l'avis d'experts, entre le talent et le développement du capital humain. Une certaine forme de convergence émerge de nos entretiens sur ce sujet. Selon les entretiens, il ressort que le capital humain est appréhendé dans une perspective plus large, mettant l'accent sur sa dimension collective, tandis que le talent est considéré comme un aspect spécifique relatif à l'individu. Les passages soulignent ainsi la différence entre ces deux notions, mettant en évidence leur portée et leur application distinctes.

« Le capital humain est pour moi une vision globale. On parle du capital humain de l'entreprise, c'est un ensemble de personnes avec des compétences, des métiers, des capacités, des savoir-faire, des savoirs-être, etc. « talents », c'est très individuel, ça concerne une personne. On parle du talent même si on fait de la gestion des talents, on gère une personne d'une manière individuelle. » (Interviewé A)

« Les talents des personnes c'est le potentiel, c'est ce qui est exprimé, mais c'est aussi les potentiels. Les talents font partie du capital humain. Le capital humain est plus large comme notion. Dans le capital humain, il y a aussi la valorisation, l'entretien, la culture. Enfin, cultiver le capital, il y a une dynamique dans le capital humain. Alors que dans les talents, si vous voulez, il y a les talents des personnes, c'est important, mais c'est plus restreint comme champs. » (Interviewé F)

Selon l'expert D, le talent est une exception. Il transcende la compétence et dépasse le niveau d'un professionnel très compétent. Alors qu'un bon professionnel possède toutes les compétences requises pour son métier, le talent représente un élément de différenciation : « *il va au-delà et donc le talent c'est plus que la compétence, c'est vraiment un élément de différenciation.* » Il se manifeste par des performances qui dépassent les attentes et les normes habituelles. Le talent ne peut pas être entièrement défini ou prédéterminé, mais il est révélé dans la capacité d'une personne à se démarquer et à surpasser les autres dans un domaine spécifique. C'est donc un attribut qui se caractérise par sa supériorité et son originalité, et qui est souvent mesurée en comparaison avec d'autres individus compétents.

« Le talent il faut qu'il soit révélé pour que je le vois... le talent c'est par rapport à quelque chose, un pianiste talentueux c'est un pianiste qui joue beaucoup mieux que de bons pianistes, un médecin talentueux est un médecin qui travaille, qui fait des consultations qui sont au-delà de ce que peut faire un bon médecin. C'est toujours par rapport à quelque chose, en plus en mieux, en différent. » (Interviewé D)

L'expert B insiste particulièrement et de manière prépondérante sur le caractère dynamique du capital humain et le processus de valorisation des ressources en vue de créer de la valeur. Il souligne la capacité d'agrèger ces ressources dans ce processus dynamique et de les mobiliser afin de produire des actions concrètes. Il est important selon lui, de créer des conditions managériales et organisationnelles favorables à l'expression de ces compétences et à la création de valeur.

*« Je ne sais pas bien ce que recouvre le terme de talent, si c'est du potentiel... Pour moi, je reprendrai ce que disais tout à l'heure. Pour moi, le capital humain dans une organisation, c'est l'ensemble de ce collectif de ressources qui a une intelligence, qui a une motivation, qui a des envies de réussir ensemble, qui ont des compétences, qui ont une histoire que l'on va être capable d'agrèger et de mobiliser pour l'action. Je pense que le capital humain d'une organisation, c'est ça. C'est cette ressource que l'on va reconnaître au travers de sa capacité à contribuer à créer de la valeur, et qu'on va créer des conditions managériales et organisationnelles pour que ces compétences, cette énergie puisse s'exprimer et créer de la valeur. Après le talent, avant on gérait les compétences, maintenant on gère les talents, au-delà de l'effet de mode. Le talent on peut considérer que c'est ce que chacun a comme potentiel pour pouvoir exprimer, pour exercer son activité. » (Interviewé B)*

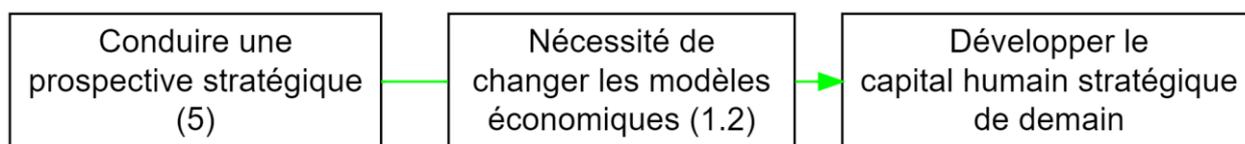
Dans ce même contexte, l'expert E distingue une dimension collective pour le capital humain et une dimension individuelle pour le talent. Selon lui, la notion de talent demeure floue et mérite d'être définie de manière précise.

*« Le talent, je ne sais pas ce que ça veut dire. Le talent c'est un mot qui est apparu dans les années 2000. On n'a aucune définition de ça, il n'y a aucune définition stable. Franchement, la notion de talent, au sens individuel, on peut parler d'aptitudes, ça sera un peu différent de compétences ou d'une compétence distinctive. Le capital humain, c'est cette dimension collective. Le talent collectif, c'est quoi ? Le talent collectif, c'est la capacité d'une organisation humaine à s'adapter à un environnement qui change. C'est ça, fondamentalement. Et mon talent, d'ailleurs, quand on regarde jusqu'à 2010, il a toujours été utilisé finalement, quand on regarde les pratiques professionnelles, il est utilisé pour décrire quelque chose d'assez flou qui ressemble beaucoup à la compétence et au potentiel. Donc, la différence, c'est que le capital humain a une dimension collective, c'est un capital collectif, et le talent, c'est plutôt une dimension individuelle. Et comme le talent est une notion floue, je ne saurais pas répondre plus que ça. » (Interviewé E)*

La convergence entre la prospective et le développement stratégique du capital humain est une nécessité pour les entreprises de demain, notamment avec l'émergence de nouveaux modèles d'organisation.

*« ...Notamment en matière de prospective par rapport aux ressources humaines ou au capital humain, qui devient de plus en plus centrale. Évidemment, dès le moment où je dicte que le modèle économique de demain est fondé sur la virtuosité des personnes, forcément le capital humain, le patrimoine humain devient complètement stratégique et central pour une PME qui fonctionne fondamentalement avec la sensibilité, l'intelligence et la capacité mémorielle des gens qui travaillent avec elles... » (Interviewé K)*

**Figure 75: Articulation entre la catégorie 7, 5 et un élément de la catégorie 1**



Dans une perspective socio-économique, cet expert fait le croisement entre capital humain et prospective. Il met en évidence le changement radical du rôle des individus dans le système socio-économique. La prospective, en tant qu'analyse de l'évolution des processus complexes, permet de comprendre cette transformation. L'expert met en garde contre le risque pour les dirigeants d'entreprises qui ne tiennent pas compte de ces évolutions prospectives, en se retrouvant avec des collaborateurs inadaptés aux réalités du monde actuel et futur. Il souligne la nécessité d'une prise de conscience importante à cet égard, bien que cela puisse être un défi dans de nombreuses entreprises.

*« ...la prospective étant l'analyse de l'évolution des processus, il est clair que la part humaine, le patrimoine humain d'une entreprise, est un processus en construction perpétuelle. Et que donc on peut y appliquer un regard prospectif pour voir d'où il vient, où il est, vers quoi il va. Et donc je pense qu'il y a effectivement une urgence, d'ailleurs, à essayer de bien comprendre que le rôle de l'être humain est en train de changer radicalement dans le système socio-économique, ne serait-ce que pour deux raisons que vous connaissez bien. C'est la montée en puissance de la robotisation de toute une série de tâches physiques, et la montée en puissance de l'algorithmisation de toute une série de tâches de types mentales. Donc il est extrêmement clair qu'aujourd'hui, le centre de gravité des talents et des compétences humaines est en train d'évoluer dans toutes les entreprises. Et que donc, quelqu'un qui sera à la tête d'une entreprise et qui ne tient pas compte de ce fait prospectif risque fort de se retrouver avec une série de collaborateurs qui sont absolument inadéquats par rapport à la réalité du monde de demain, voire même de ce soir. Donc, il y a là une prise de conscience importante à faire, et qui est difficile à faire. Moi, ça fait 25 ans où j'en parle dans les entreprises, je peux vous assurer que ce n'est pas gagné... »*

Pour développer de manière stratégique le capital humain qualifié, il est nécessaire de lier cette démarche à la prospective. En effet, le capital humain compte beaucoup par l'attitude de prospective selon les experts.

*« L'attitude prospective renvoie à un texte du fondateur de la prospective qui est Gaston Berger, qui dit que "la règle de l'attitude prospective, c'est de voir loin, de voir large, d'analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme". Il y en a au moins deux qui sont basées sur le capital humain : c'est de voir large, parce que voir large ça veut dire que pour faire la prospective, il faut notamment être capable de convoquer la plus grande diversité possible du point de vue du regard, pour pouvoir faire quelque chose qui soit cohérent, qui soit efficace et qui concerne l'homme, bien sûr, parce que la finalité de la prospective, c'est l'être humain, quoi, ce n'est pas autre chose. » (Interviewé A)*

Un lien fort existe entre capital humain et prospective. La prospective peut s'appliquer à divers domaines, y compris au capital humain. Certaines entreprises recherchent des approches prospectives pour anticiper l'évolution des métiers et des compétences, afin de mieux faire

évoluer leur structure humaine. Cela permet de considérer le capital humain dans une perspective de changement, de transformation et de disruption. Par ailleurs, l'année dernière, l'expert A nous a affirmé que son institut le Cnam a ouvert un cours spécialisé sur ce sujet. Selon les experts, le monde de prospective se transforme et s'enrichit d'approches disciplinaires différentes plus hétérodoxes, plus variées, qui s'imprègnent par exemple de la science-fiction. Actuellement l'une des pratiques les plus prisées en entreprise dans le champ de prospective en matière du capital humain est le « design fiction ». Son but est d'intégrer les réflexions sur la culture, la société, la politique qui permettent d'avoir une vision plus riche de la prospective.

*« ...Par contre, si on s'intéresse à la science-fiction et beaucoup d'entreprises aujourd'hui s'y intéressent pour enrichir leur département de prospective - eh bien, là, on intègre des réflexions sur la culture, la société, la politique qui permettent d'avoir une vision plus riche de la prospective. Et je pense que le monde de la prospective se transforme aussi et s'enrichit d'approches disciplinaires différentes, plus hétérodoxes, plus variées, qui s'imprègnent par exemple de la fiction. La fiction apporte beaucoup de choses intéressantes. Une des grandes démarches à la mode en ce moment en entreprise, c'est ce qu'on appelle le design fiction. Je ne sais pas si vous connaissez le design fiction ou la design fiction, **qui amène à mêler en fait justement la prospective, le capital humain et des éléments plus autour de la technologie...** »*

Pour l'expert F, l'application de la prospective dans le domaine du capital humain consiste « à mieux comprendre la richesse du capital humain actuel de l'entreprise et surtout comment le capital humain de demain doit être préservé, le capital de l'entreprise. », et qui est essentiel pour l'entreprise. La prospective joue un rôle dans le développement du capital humain de demain. C'est pourquoi nos deux catégories d'étude, « conduire une PS » et « développer stratégiquement le capital humain de demain », sont interconnectées de manière orientée. C'est grâce à la prospective que le développement du capital humain de demain devient stratégique. Il nous rapporte son expérience personnelle de la façon dont il a exercé la prospective au sein des entreprises françaises.

*« Ce qu'on voit, c'est que bien sûr avec des évolutions, il y a de nouveaux métiers, c'est très intéressant, ce sont des opportunités, il y a aussi des métiers qui doivent évoluer et d'autres qui vont être supprimés. Si on n'applique pas la prospective au capital humain, on peut passer à côté de beaucoup de choses. Et ce que je remarque, c'est qu'on a tendance très souvent à se débarrasser de compétences et ensuite à se rendre compte à quel point cela manque, soit pour des questions d'âge soit parce qu'on pense qu'on n'a plus besoin de certaines compétences, et finalement c'est un vrai problème qui crée des vrais dysfonctionnements dans l'entreprise. »*

En utilisant ce style conditionnel, l'expert souligne la nécessité de l'adoption de la prospective en matière de capital humain et l'importance de cette dernière pour anticiper les besoins futurs en capital humain et préparer l'entreprise à faire face aux défis à venir. En utilisant des constructions conditionnelles, il met en évidence le lien de cause à effet entre l'adoption de la prospective et les résultats escomptés dans le développement du capital humain. Cela permet

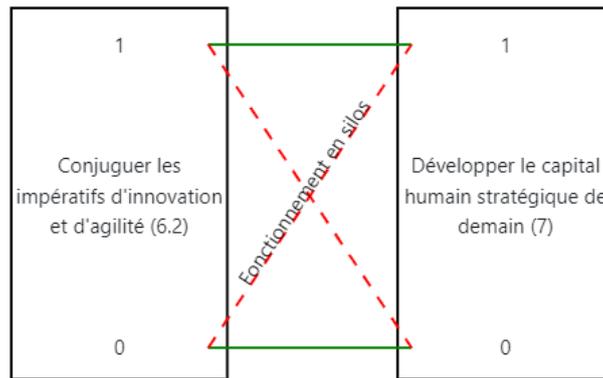
de présenter la prospective comme une condition préalable nécessaire pour atteindre les objectifs de développement stratégique du capital humain.

Selon les experts, il est crucial pour les entreprises qui souhaitent s'adapter aux évolutions de la société de prendre en compte l'avenir du capital humain, car celui-ci est une source de création de valeur. Cette dernière est étroitement liée à la technologie, qui à son tour est liée à l'innovation. L'innovation, quant à elle, est également liée au capital humain. En combinant la technologie, l'innovation et le capital humain, les entreprises peuvent maximiser leur potentiel de création de valeur et maintenir leur compétitivité dans un environnement en constante évolution. Prendre en compte la dimension de l'avenir dans le développement du capital humain est crucial aujourd'hui selon l'expert L, spécialisé en stratégie de transformation des organisations. Cependant, il constate d'après son expérience sur le terrain que certaines grandes entreprises, en raison de leur fonctionnement bureaucratique et cloisonné, rencontrent des difficultés à créer de la valeur et à innover. Par conséquent, il est indispensable pour ces entreprises de reconnaître l'importance du capital humain et d'adopter des approches plus agiles axées sur l'innovation afin de libérer tout leur potentiel créatif.

*« ...Parce que le capital humain est une création de valeur, c'est-à-dire que dans la création de valeur d'aujourd'hui et de demain, tôt ou tard, elle est liée à la technologie. Mais la technologie est liée à l'innovation, et l'innovation est également liée au capital humain. Donc, on voit bien que les entreprises qui seront probablement les plus performantes sont celles qui vont savoir être les plus innovantes et savoir mobiliser leurs salariés pour cela. C'est vrai, c'est un discours...mais ce n'est pas faux. Moi je suis en contact avec de grandes entreprises, je vois beaucoup plus mal, parce qu'elles sont dans un fonctionnement tellement bureaucratique, et en silo qu'elles n'arrivent pas à créer de la valeur, elles ne savent pas comment faire. Donc, effectivement, le capital humain va être le facteur de création de valeur, notamment... » (Interviewé L)*

Une fois que le lien entre l'innovation et le développement stratégique du capital humain est constaté, nous nous sommes interrogés sur les conditions exprimées par cet informateur qui inversent cette articulation. Le fonctionnement en silos est une condition qui conduit à cette inversion. En effet, la conjugaison des impératifs d'innovation et d'agilité renforce le développement stratégique du capital humain de demain (+ +). Mais dans quelle mesure le fait de moins conjuguer ces impératifs entraîne-t-il une réduction du développement du capital humain ? (- -). Le fonctionnement en silos et bureaucratique entrave l'effet positif de cette relation.

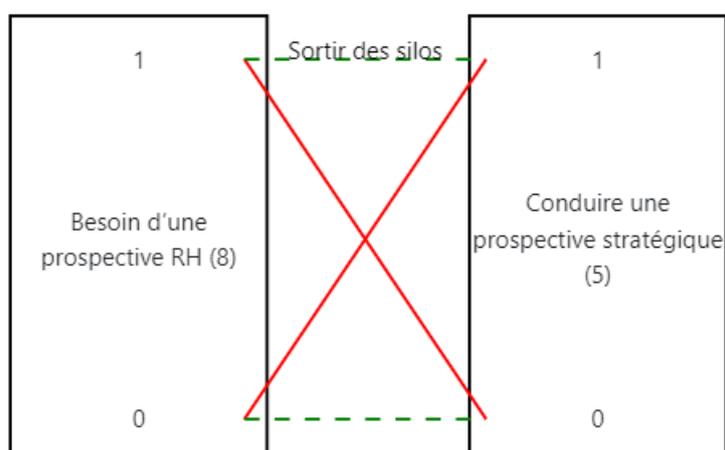
**Figure 76: Cas négatif issu du passage avec l'expert L**



En effet, le « fonctionnement en silos », a un impact négatif à la fois sur le développement du capital humain et sur la création d'un écosystème transformant et innovant. Plusieurs experts soulignent les obstacles liés à ce mode de fonctionnement cloisonné. Ces constatations renforcent les résultats que nous avons obtenus. S'agissant de la réussite de la démarche de prospective en matière du capital humain, les experts considèrent qu'il faut établir un dialogue entre les diverses fonctions et créer des systèmes permettant d'unifier, de fluidifier ou de réorganiser les départements. Le problème actuel dans les entreprises est organisationnel « *les silos des départements ne se collent pas entre eux, on a la prospective d'un côté, les ressources humaines d'un autre, puis chacun fait son travail. Or, là aussi, ces frontières elles devraient être abaissées. Elles devraient, même ne plus exister. La prospective devrait infuser le travail de chacun quel que soit sa mission. Et c'est pareil avec la transformation numérique, parfois vous avez un département qui s'occupe de la transformation, puis il est impossible de diffuser les projets dans les autres départements, et ça c'est un problème d'héritage d'héritage parfois, d'héritage IT, de technologie information, parce que quand il y a des systèmes qui datent des années 70, ce n'est pas toujours facile. Un héritage culturel et un héritage de ressources humaines où on a, voilà, beaucoup de gens qui vont toujours travailler comme ça, qui ont tel âge, qui ont été embauchés à tel moment, etc., et donc créer des systèmes qui permettent d'unifier, de fluidifier ou de réorganiser les départements, c'est un chantier considérable qui se heurte à des obstacles culturels, à des résistances, à des voilà, des habitudes, des habitus et c'est très, très difficile.* » (Interviewé H).

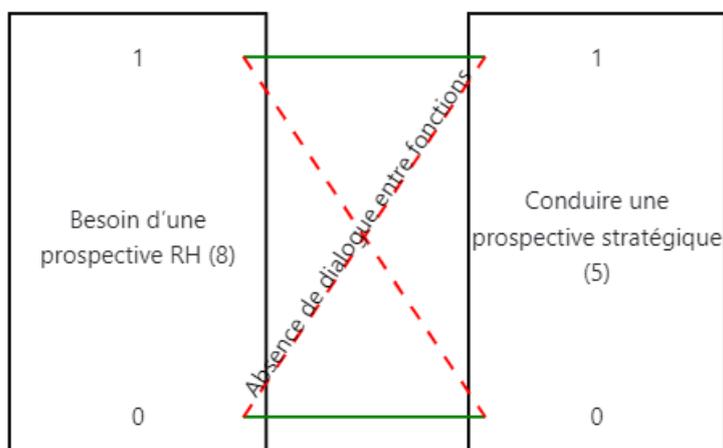
Ce fonctionnement en silos conditionne également la réussite de la démarche de prospective en capital humain. Actuellement dans les entreprises, selon les experts, il existe un désalignement entre la prospective RH et la PS, et cela est dû au mode de fonctionnement en silos. Plus on conduit une démarche de PS, moins les ressources humaines ressentent le besoin d'une prospective RH (+ -), en raison d'un héritage culturel et d'un héritage des ressources humaines. Toutefois, en sortant des silos et en fluidifiant la communication entre les départements, plus on conduit une démarche de prospective stratégique, plus les RH s'impliquent dans une démarche de prospective RH (+ +).

**Figure 77: Cas négatif entre catégorie 8 et 5, évoqué par l'expert H**



Pour l'expert (L), il s'avère extrêmement difficile de faire dialoguer les différentes fonctions notamment pour tout ce qui concerne des sujets RH à caractère stratégique, n'appartenant pas à la DRH. Cette articulation attestée par notre expert, est représentée par un cas négatif et signalée sur le graphique par une ligne discontinue. Cela signifie qu'une absence de dialogue, dû à un manque de coordination et de collaboration entre la DRH et la direction stratégique entraîne un risque de désalignement stratégique des travaux de prospective RH, ne répondant ainsi pas à la stratégie future et n'alimentant pas la stratégie de l'organisation. Il en résulte généralement un faible impact stratégique des démarches de prospective RH dans les entreprises. La prospective stratégique souvent confidentielle, le manque de diffusion de ses travaux et le faible niveau de mobilisation des acteurs pour ces méthodes expliquent le peu de succès de la démarche de prospective au sein des organisations. Pour cela, Il est nécessaire d'établir un dialogue entre la fonction RH et la fonction stratégique. Une prospective stratégique participative avec une vision dynamique des transformations est apparaît indispensable.

**Figure 78: Un deuxième cas négatif évoqué par l'expert L entre la catégorie 8 et 5**



Les résultats confirment aussi que la prospective dans les organisations d'aujourd'hui demeure en deçà d'une vision dynamique des transformations notamment en ce qui concerne le capital humain. Il apparaît en outre le problème qu'au sein d'une même organisation perdure une absence de coordination entre les différentes directions par trop cloisonnées : *« il n'y a pas de coordination entre par exemple une direction des achats, une direction de stratégie et une direction des ressources humaines, on ne parle pas du même monde. Dans un cas, on parle uniquement des ressources humaines des salariés, dans un autre on parle de tous les travailleurs qui contribuent à créer de la valeur dans l'entreprise et on intègre une vision dynamique des transformations, qui inclut tous ces phénomènes. Donc le problème, c'est aussi un des problèmes je pense de la prospective pour tout ce qui touche au capital humain, c'est que chacun s'intéresse à son pré carré et ne voit pas, n'a pas de vision dynamique des transformations. »* (Interviewé H).

Afin de surmonter ces obstacles, les entreprises actuelles doivent selon les experts favoriser la collaboration, la circulation des idées et la communication au sein de leur organisation. En encourageant un environnement de travail ouvert et collaboratif, elles peuvent libérer le plein potentiel de leur capital humain et promouvoir un écosystème propice à la transformation et à l'innovation. D'après les résultats obtenus, les entreprises actuelles se transforment sous l'effet de la révolution numérique et de la fragmentation des chaînes de valeurs. Cette fragmentation fait *« qu'il y a de plus en plus de prestataires, de sous-traitants, des freelances et de fournisseurs, complètement éclatés, et qui ne sont pas des ressources humaines au sens strict, parce qu'ils ne sont pas des salariés de l'entreprise et du coup tout ce qui se passe dans le monde des prestataires n'est pas intégré dans la vision prospective et dans la réflexion sur le capital humain »*. (Interviewé H).

L'expert souligne que les ressources humaines ne sont pas toujours conscientes de ces différentes transformations en cours au sein des entreprises. Malheureusement, cette réalité est souvent négligée lorsqu'il s'agit d'aborder la prospective et de réfléchir au capital humain. Les conséquences de cette fragmentation, telle que la présence de prestataires externes pour des tâches autrefois réalisées par des employés salariés, ne sont pas suffisamment prises en compte. Cette évolution a un impact profond sur la nature même de la main-d'œuvre et nécessite une réflexion plus approfondie pour assurer une gestion adéquate du capital humain dans ce contexte en mutation.

*« Par exemple, avant, les femmes de ménage étaient toutes des salariées des entreprises, après elles sont devenues des prestataires employés d'entreprises qui sont des fournisseurs, voilà, et donc ce ne sont plus des salariés même s'ils travaillent dans les mêmes bureaux, même s'ils font le même travail. Et donc la prospective oublie toute la partie des travailleurs... alors femme de ménage c'est un exemple, il y a beaucoup d'autres domaines dans l'entreprise - du coup passe à côté, parce que ce ne sont plus des salariés. »* (Interviewé H)

L'argumentation est également soutenue par l'expert K, qui met en évidence l'émergence du mode de fonctionnement en réseau et son impact potentiel sur le principe du salariat. Selon lui, le modèle en réseau deviendra le mode de référence dans l'économie future. Il affirme que les

structures organisationnelles traditionnelles basées sur le principe du salariat seront remises en question, car les réseaux permettent une plus grande flexibilité, une collaboration transversale. L'expert K anticipe alors un effondrement du principe de salariat et envisage une transformation profonde du monde du travail avec l'avènement du mode en réseau. En effet, dans le fonctionnement en mode de réseaux, une transformation de la vision du capital humain est nécessaire.

*« ...le mode de fonctionnement en réseau collaboratif sera le mode de référence dans l'économie de demain. Avec des conséquences colossales notamment, et je suppose qu'on y reviendra tout à l'heure, notamment le fait que le principe même du salariat va s'effondrer, est en train de s'effondrer, et que le contrat d'emploi salarié classique, qui est le socle fondamental du droit du travail, spécialement en France, ce contrat va être complètement marginal. Et la grande majorité des gens de la génération qui monte, et la génération qui suivra, fonctionnera sur d'autres modes de relations de travail, notamment avec beaucoup plus d'autonomie et beaucoup plus d'indépendance. Ils seront soit associés, soit freelances, soit sous-traitants mais ils ne seront plus salariés... »*

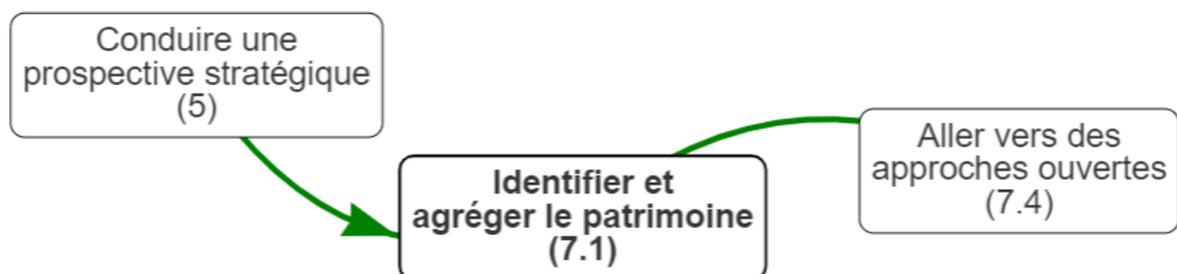
Cette absence est une grande erreur stratégique de la part des entreprises, les organisations d'aujourd'hui évoluant vers une approche plus ouverte, plus intégrée et de plus en plus orientée vers les parties prenantes ; *« Aujourd'hui, on a vraiment des approches des organisations qui sont des approches très ouvertes de l'organisation, par rapport au capital humain et à la vision des ressources humaines et assez différentes de ce qu'on pouvait avoir hier. »* (Interviewé B). Une transformation radicale de la vision du capital humain est donc nécessaire. Cela implique d'avoir la capacité de penser en termes d'écosystèmes en reconnaissant que les frontières qui séparaient autrefois les différentes catégories sont devenues de plus en plus floues et indistinctes. Ce passage souligne une corrélation qui nous a conduit à lier étroitement la présente catégorie avec la nécessité de penser en termes d'écosystème.

*« Le plus important pour vraiment **radicalement transformer la vision du capital humain, c'est de penser en écosystèmes, de penser en communauté, de penser en tribu** et comprendre que les barrières qui existaient entre les catégories sont devenues beaucoup plus troubles, beaucoup plus brouillées qu'avant. »* (Interviewé H)

*« Faire une gestion prospective du patrimoine de connaissances de l'entreprise »* (Interviewé B) est désormais indispensable. Désormais ceci semble une urgence à prendre en compte, avec la transformation des modèles d'affaires et l'émergence de nouveaux modèles organisationnels. Les experts interrogés insistent sur la nécessité de s'engager selon une vision prospective de long terme pour pouvoir gérer les transformations qui se sont accélérées et qui *« vont produire une transformation substantielle du fonctionnement et de la culture de l'organisation »* (Interviewé L). Le patrimoine humain est défini par les experts comme les connaissances et les compétences stratégiques que l'organisation a à sa disposition et aura besoin demain, afin de répondre aux enjeux de la stratégie et aux évolutions de l'environnement.

Cette nécessité d'intégrer une démarche prospective pour gérer le patrimoine de connaissances est confirmée comme suit : « il est nécessaire que les équipes RH se dotent de démarches, d'outils et de méthodes qui leur permettent de moins gérer les postes, les emplois et les chaises, mais plutôt de gérer le patrimoine de connaissances stratégiques dont l'entreprise aura besoin demain, c'est à dire Comment elle fait pour le recruter comment elle fait pour le gérer comment elle fait pour le reconnaître et le rémunérer voilà comment elle fait pour le pérenniser et le développer. Cela comprend comment recruter, gérer, reconnaître, rémunérer, pérenniser et développer ces connaissances. Et là Je ne parle pas ici des équipes ou des emplois, mais des connaissances. Je pense que ça c'est un enjeu majeur, puisqu'on va de plus en plus sur des équipes pluridisciplinaires, sur des projets qui embarquent des équipes aussi bien de l'entreprise que des sous-traitants que des partenaires que des fournisseurs ou des clients donc on a vraiment aujourd'hui des approches des organisations qui sont des approches très ouvertes de l'organisation et que ça par rapport aux approches à la gestion et vision des ressources et du capital humain qui sont assez différents de ce qu'on peut avoir aujourd'hui. Aujourd'hui on fait de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences moi il me semble que demain on devra faire une gestion prévisionnelle ou prospective du patrimoine de connaissances de l'entreprise. (Interviewé B). Les experts interrogés insistent tous sur la nécessité de faire évoluer la fonction RH vers une perspective plus stratégique, fondée sur une démarche intégrant l'ensemble des parties prenantes.

**Figure 79: Schématisation de trois articulations émergentes de l'entretien avec l'expert B**



La prise en compte des différences générationnelles est aussi une nécessité urgente dans la transformation de la vision du capital humain. Cette problématique est soulevée par plusieurs experts. Faire de la prospective en matière de capital humain implique également de s'adapter aux besoins des générations futures. L'expert K explique qu'il faut comprendre qu'aujourd'hui, proposer un contrat à durée indéterminée avec un salaire élevé à la fin du mois n'intéressera plus personne. Les générations montantes, et même d'autres générations, accordent davantage d'importance à leur autonomie et à leur liberté d'action qu'à l'argent perçu. Cette évolution marque un changement significatif de paradigme et de perspective. Il est impératif de dépasser le modèle traditionnel du salariat, de sortir de la logique du salariat et de promouvoir la création d'entreprises ainsi que l'entrepreneuriat à tous les âges, car ce désir ne se limite pas aux jeunes de 20 ans. Il existe de nombreux exemples de personnes extraordinaires qui ont commencé à

exploiter leurs talents et leurs potentialités à l'âge de 50 ans et ont fondé des entreprises remarquables. Par conséquent, il est primordial d'éviter de créer une guerre entre les générations, mais plutôt de développer l'esprit entrepreneurial. À cet égard, il convient de reconnaître que le statut d'autoentrepreneur, malgré ses imperfections, a représenté une avancée significative dans cette direction. Un changement au niveau des mentalités est donc nécessaire

*« Il est extrêmement clair que la génération Z aujourd'hui n'a pas envie de travailler pour travailler, elle veut absolument avoir un enthousiasme, et pour cela il faut avoir une bonne raison d'aller travailler. Donc, il faut que l'entreprise et le travail qu'elle propose aient une bonne raison d'être, donc ça c'est un premier point... Un deuxième point, c'est qu'il faut bien comprendre que ce que j'ai dit là tout à l'heure, j'y reviens et je le resouligne, c'est que proposer un contrat d'emploi à durée indéterminée avec un gros salaire en fin de mois, ça n'intéressera absolument plus personne... Donc, je pense qu'il ne faut pas en faire une guerre des générations, mais certainement développer l'esprit d'entreprise, et en cela le statut d'autoentrepreneur, quoique mal fichu, il faut le reconnaître, quoique mal fichu, a été une avancée remarquable dans ce sens-là. Donc, des raisons de travailler qui soient enthousiasmantes, de bonnes raisons de travail, de bonnes finalités pour les entreprises, l'esprit d'entreprise, la prise de distance par rapport au salariat et à tout ce qui tourne autour, ce qui d'ailleurs implique la mort du droit du travail, la mort et syndicats et ce genre de choses, enfin on va être débarrassés des boulets du passé... Et donc, il y a des choses à apprendre dans les mentalités. Alors, bien sûr, il va falloir compléter ça par une idée simple, mais difficile à mettre en place, est que chacun devient responsable de ce qu'il faut de ce qu'il est. Donc, ça veut dire que ça c'est le principe d'autonomie. Le principe d'autonomie, c'est de dire : "bah, je suis ma propre entreprise, je suis mon propre fonds de commerce et je dois l'entretenir". Donc, je dois rentrer volontairement par moi-même dans un processus de formation continue, de développement continu, tant des compétences des talents, je dois être responsable de mon fonds de commerce, de mes relations, de ma capacité à travailler en réseau, et donc ça c'est une grande révolution qui consiste donc à mettre en avant ce principe d'autonomie, qui moi me paraît être un des principes fondateurs du nouveau paradigme dans lequel nous entrons. »*

Avec l'arrivée de générations moins nombreuses, en particulier dans les entreprises tournées vers l'avenir plutôt que vers le passé, il est essentiel de développer et de retenir les compétences. Il est important de conserver les employés, de les valoriser et de les faire évoluer afin qu'ils aient envie de rester. Le principe est simple : il s'agit de rendre les individus heureux d'être là. Une transformation radicale de la vision du capital humain est nécessaire pour faire face à l'arrivée de la génération Z, qui est encline à changer rapidement d'employeur. Il est crucial, lorsque l'on parle de capital humain, de se poser la question de la stratégie de recrutement et de rétention des équipes au sein de l'entreprise.

*« Alors ça c'est vraiment dommage parce que quand vous utilisez le mot capital humain, L'entreprise elle dépend de son capital humain, on se dit qu'est-ce que je fais aujourd'hui d'abord dans mon recrutement de personnes et ensuite dans ma conservation des équipes, en quoi j'encourage les équipes à rester chez moi. Certainement la génération Z qui arrive, ce sont des gens qui peuvent très rapidement changer de boîtes, donc le problème c'est comment faut-il que je les conserve, que je les motive, qu'ils restent chez moi parce que vous l'avez entendu*

*aujourd'hui dans les écoles il y a 58 enfants de moins par année, c'est-à-dire qu'aujourd'hui la France où il y avait plus de 800 000 naissances en 2000, aujourd'hui on est proche de 750 000 naissance par an, donc on a beaucoup moins d'enfants, et dans plusieurs années ça veut dire qu'il y aura moins de gens qui vont se poser candidats dans des postes. Donc il faut absolument que les entreprises conservent les gens. Si on est sur un système typiquement français, vous avez beaucoup d'entreprises aujourd'hui en France comme Accor, etc. qui créent maintenant leurs propres écoles, ces entreprises ont leurs propres écoles pour former les gens et renforcer leurs équipes, déjà pour avoir des gens au niveau des embauches de départ. D'ailleurs l'une des grandes craintes du covid, c'est que les entreprises regrettent beaucoup de n'avoir pas être présents dans les écoles ou dans les lycées peu importe, pour que les élèves choisissent les entreprises comme ça. IL y a beaucoup d'élèves qui ne savent pas où aller travailler, ils ont besoin de rencontrer les entreprises. Oui le capital humain, il se construit à l'embauche, dans les entreprises et puis aussi maintenant des grosse entreprises développent des projets pour les salariés pour qu'ils puissent pendant 1 ans 2 ans travailler sur des projets extérieurs ou à l'intérieur de l'entreprise, et les entreprises ont des centres d'épanouissement de startups travaillent dessus chez Vinci Leonard c'est en deuxième arrondissement, et donc les entreprises font des structures pour que les gens et notamment les jeunes puissent imaginer d'autres futurs que celui directement tracer par les entreprises et ça c'est important, et très important là-dedans pour que ça fonctionne que ça se passe par la tête de l'entreprise ... » (interviewé I)*

Il est essentiel que la direction de l'entreprise accepte et favorise les initiatives liées à la prospective, sinon elles risquent d'être perçues comme une perte de temps. Deux exemples concrets sont cités par l'expert : chez Google, les salariés ont une journée par semaine pour travailler sur des projets personnels, ce qui a conduit à un grand nombre de projets développés en interne et à l'encouragement des employés à créer des entreprises en dehors de Google. Un autre exemple se trouve chez le groupe Auchan, où chaque branche de l'entreprise réalise un exercice de vision à 2 ou 5 ans, permettant de déterminer l'évolution de l'entreprise et des différentes branches (textile, chaussures, alimentation, etc.). Il est important d'impliquer l'ensemble du personnel dans cet exercice, car cela génère un mouvement au sein de l'entreprise. Les employés ont le sentiment de contribuer à la réflexion sur le futur, et il est donc crucial de les tenir régulièrement informés des avancées, peut-être tous les six mois, en partageant les progrès réalisés, les pistes abandonnées et les prochaines étapes de réflexion sur la vision. Cette transparence et cet engagement sont d'autant plus importants aujourd'hui, où le futur évolue rapidement.

L'entreprise de demain se dessine à travers nos entretiens. Le management intergénérationnel deviendra de plus en plus crucial, en particulier compte tenu de la présence de différentes générations qui travaillent ensemble et qui ont des carrières plus longues. Une gestion intergénérationnelle dans le domaine du management est désormais indispensable. L'expert H souligne abondamment la nécessité pour les entreprises de repenser leur approche du management et de l'organisation des ressources afin de s'adapter à cette réalité où les parcours

professionnels sont de plus en plus variés et segmentés en différentes phases de formation, de travail et de transition. Les carrières s'allongent et exigent donc une adaptation permanente aux nouvelles réalités, que ce soit en se formant à de nouvelles compétences ou en envisageant des reconversions professionnelles. De plus, la technologie et les bouleversements économiques viennent également changer les tâches et les secteurs d'activité, créant ainsi des équipes de travail composées de personnes de différentes générations et expériences professionnelles. Cette évolution remet en question le modèle linéaire traditionnel dans lequel l'âge et l'expérience sont directement liés à la progression de carrière et aux responsabilités managériales.

*« Autre grande conséquence de toutes ces transformations, notamment démographiques, c'est que de plus en plus le management intergénérationnel va être important. C'est qu'on n'a pas mal de différentes générations qui travaillent ensemble. On travaille plus longtemps. Aujourd'hui, pour avoir une retraite à taux plein, il faut cotiser 42,5 ans, donc bah c'est long, et peut-être que demain ça sera plus long encore. Donc ce sont des gens qui travaillent 40-45 ans, des gens qui vivent, on vit quand même plus longtemps aussi qu'il y a 30, 40, 50 ans. Donc ça veut dire que l'on a cet éclatement et qu'en fait, on peut avoir un même poste avec des gens d'âges différents parce que les changements de carrière deviennent quand même courants. Et quand une carrière est très longue, il y a plus de chance qu'on change de carrière. Plus les carrières s'allongent, plus on va en changer parce que ce qu'on a appris dans la première partie de la vie ne va pas suffire. Donc on va être obligés de se former à nouveau, de commencer un nouveau métier ou de faire le même mais différemment parce que la technologie a changé, parce que les tâches ne sont plus les mêmes, parce que le secteur a été bouleversé par un nouveau modèle d'affaires, ou par le numérique tout simplement. Et donc on peut avoir des gens qui ont 50 ans et qui commencent une deuxième carrière ou une troisième carrière et qui travaillent avec quelqu'un de 30 ans, dont c'est la première carrière. On peut très bien imaginer avoir des managers qui ont dans leurs managés des gens plus vieux qu'eux. Et ça, ça bouleverse une vision très linéaire de l'âge qu'on a encore dans les entreprises où plus on est âgé, plus on est expérimenté, mieux on gagne sa vie, et plus on manage des gens, plus on a de pouvoir et de responsabilités. Et ça sera de moins en moins vrai. Ça sera vrai parfois, mais ça ne sera pas toujours vrai et en fait, du coup, on explose une vision de l'âge qui s'accompagne d'une vision du management où, voilà, on monte en âge, on monte en grade, on monte en salaire, etc. Donc, si je devais résumer ça en une phrase, je dirais que, avant, on avait la vie en trois phases : la première phase, c'est on se forme ; la deuxième phase, on travaille ; la troisième phase, on part à la retraite. Ça, c'est trois phases et au milieu, c'est linéaire, avec on progresse et on monte en responsabilités dans une carrière. Et ça maintenant, on est passés à une vie pleine de phases, parce qu'on va se former beaucoup plus pendant des années, on va s'arrêter de travailler pour s'occuper d'un parent âgé, on va s'arrêter de travailler pour s'occuper d'un enfant ou s'arrêter de travailler pour se reformer pour changer de métier ou commencer un autre rythme et travailler à mi-temps, comme le font beaucoup de femmes déjà, hein. Les femmes, elles sont déjà sur un multi-phase souvent, beaucoup plus que les hommes. Mais ça va se généraliser sur beaucoup plus de catégories de la population, parce que la vie en trois phases ne tient plus pour tout le monde. On voit que ça commence à s'éclater. Et donc ça, c'est une des grandes transformations et c'est l'un des grands défis pour les entreprises de management, de l'organisation des ressources, que de sortir des chemins et des catégories qui étaient la norme au 21<sup>ème</sup> XXe siècle. »*

Une attention primordiale doit être accordée aux questions du capital humain dans la prospective, selon l'expert H, en particulier sur les aspects culturels et économiques : « *Si on a ce biais de nous intéresser qu'aux technologies, on passe à côté de l'essentiel, et en fait on peut complètement oublier les changements les plus profonds.* » L'expert illustre son propos avec un exemple concret pour appuyer son argument, en se référant aux prospectivistes des années 50. Ces derniers avaient réussi à imaginer un environnement de travail futuriste comprenant des technologies similaires à celles que nous utilisons aujourd'hui, tels que les fax et ils avaient même anticipé l'émergence des smartphones. Cependant, ils n'avaient pas prévu l'inclusion des femmes dans cet environnement, car à l'époque, les postes de cadres étaient principalement occupés par des hommes. Cette observation soulève une question fondamentale : qu'est-ce qui est plus crucial en termes de transformation ?

*« Est-ce que c'est les outils, le détail du matériel qu'on est passé, ou est-ce que c'est le fait que derrière il y a une grande transformation culturelle, une grande transformation du capital humain, qui est liée à un changement culturel et un changement économique profond qui a amené les femmes sur le marché du travail au milieu, à partir du milieu du XXIe siècle. Donc en fait, les changements les plus importants, ce sont ceux-là, mais c'est aussi les plus durs à prédire. »* (Interviewé H)

Au sein de cette transformation, et pour tenir compte de toutes ces dimensions, le leadership joue un rôle primordial dans le développement stratégique du capital humain. Selon l'expert E, il doit établir l'équilibre entre les dimensions technologiques, écologiques et humaines :

*« C'est lui qui doit vraiment faire l'équilibre et qui doit être le chef d'orchestre, qui doit bien veiller à ce que, finalement, partir des hommes c'est partir des métiers, c'est partir des activités que font les gens. Or, c'est très souvent qu'on pense à une organisation dans sa globalité et on va mettre en place un logiciel ou un processus, mais on ne part pas de ce que vivent les gens, de ce qu'ils font réellement, la tâche qu'ils occupent. Donc, je pense qu'on veut transformer une entreprise au niveau technologique ou écologique, il faut vraiment partir de ce que font les gens réellement dans leurs métiers et pas claquer quelque chose sans vraiment partir du métier. C'est mon point de vue. »*

C'est selon l'approche managériale adoptée par le dirigeant et sa vision du capital humain que l'avenir sera impacté. Dans ce sens, le rôle du dirigeant est déterminant dans la stratégie du développement du capital humain, l'expression des enjeux et dans la manière dont il gère et gouverne son organisation. C'est ce qui influence la création de valeur. Cet expert souligne l'importance de considérer le capital humain comme un patrimoine qui se développe tout au long de la vie de l'entreprise.

*« On a soit une approche des ressources que l'on emploie, des équipes et des collaborateurs que l'on emploie qui se limite à une vision de coûts, on en a une vision de masse salariale. Soit on en a une vision de création de valeurs, d'enrichissement du patrimoine humain, du capital humain et donc voilà c'est suivant la perception qu'on a des équipes qui nous entourent qu'on aura des choix managériaux et de gouvernance qui seront différents. Et si on*

*continue en effet à percevoir les équipes et les collaborateurs comme une masse salariale, je pense que l'avenir sera difficile pour le dirigeant.* » (Interviewé B)

Selon l'expert D, il est nécessaire de changer les façons de manager afin de développer le capital humain de demain et permettre aux collaborateurs de s'épanouir. Ceci est fondamental, bien plus qu'un simple séminaire de créativité tous les 6 mois

*« J'ai des clients qui font des hackathons dans tous les sens, généralement sur une base de volontariat bien évidemment, mais ce c'est toujours les mêmes personnes qui y participent, du coup ça va être du côté, tout une partie des salariés »* Ces événements sont considérés par l'expert D comme des moments d'ouverture, de liberté et de créativité, mais une fois de retour à la routine quotidienne, celle-ci évolue rapidement. Pour cela, il est important de retravailler sur les modes de management et de redéfinir le rôle du manager.

*« Je pense que c'est surtout travailler sur les modes de management et le rôle du manager. On parle beaucoup d'autonomie, de la responsabilisation. Aujourd'hui je suis désolée, dans beaucoup d'entreprises, il n'y a pas d'autonomie, il n'y a pas de responsabilisation et du coup les personnes sont limitées à leur petit pré carré jusqu'au jour où il disparaîtra et derrière, c'est moins vrai qu'il y a 20 ans mais ça reste encore une réalité. C'est plus efficace de travailler sur ces aspects au lieu de travailler sur des Hackathon ou de workshop de créativité. »* (Interviewé D)

Un rôle d'accompagnateur et d'éducateur est préconisé par cet expert pour le dirigeant de demain. Ce dernier doit jouer un rôle crucial dans la collecte d'informations sur l'évolution des compétences, leur diffusion auprès de leurs collègues, ainsi que dans la communication concernant la possible disparition de leur métier dans les trois prochaines années. Il a donc pour responsabilité d'assumer ces fonctions tout en offrant un accompagnement adéquat et en proposant des missions ou des formations pour développer l'employabilité des collaborateurs. Bien que les entretiens professionnels obligatoires soient pertinents, les managers éprouvent toutefois des difficultés à appréhender leur rôle d'accompagnateur, voire d'éducateur.

*« Si on prend les entretiens professionnels obligatoires ont du sens sauf que les managers n'ont pas compris. Pour eux, pour l'instant aujourd'hui ils ont du mal à comprendre ce rôle qu'ils ont d'accompagnateur je dirais même d'éducateur...Pour eux, ce n'est pas encore une partie de leur rôle de manager aujourd'hui. Je parle des gens que je côtoie et que je vois. Ce n'est pas une généralité, mais ils ont du mal à intégrer ce rôle. »* (Interviewé D)

Un leader est décrit par l'expert C comme étant un détecteur de ressources, Apprenant rapide, implémenteur créatif et inclusif : « Fast Learner, Creative Implementer and Inclusive, Resource Onvestigator ». Une personne qui « va chercher en dehors de l'entreprise des ressources nécessaires à son développement. », qui « est capable de rester ouvert aux évolutions, à l'agilité et qui montre en permanence cette capacité d'apprendre à tout le monde » et finalement qui « met plus d'énergie à organiser les choses et très créatif dans la mise en œuvre des choses et non pas dans leur conception. ». Il est indispensable selon un autre expert (L) de ne pas opposer

le modèle du leadership au modèle du manager. Il n'existe pas d'incompatibilité entre le rôle de leader et de gestionnaire pour un manager. Ce qui est important est de pouvoir donner du sens, créer une énergie collective et inspirer et favoriser l'intelligence collective, mais en même temps d'assumer les responsabilités de gestion telles que l'établissement du budget, le paiement des factures et les décisions d'augmentation.

*« ...on dit beaucoup que le manager doit devenir un leader. Donc, on oppose souvent le modèle du leadership au modèle du manager. Ça été assez abondamment Moi, je partage, mais j'insiste beaucoup à dire que l'un n'empêche pas l'autre, ou l'un ne supprime pas l'autre...je dis ça parce que parfois, c'est comme une entreprise libérée, on a une vision un peu fantasmée d'un monde qui serait libéré des contraintes et ce n'est pas vrai. Je crois beaucoup que dans ce rôle-là de manager, dans cette double dimension, dans la dimension du leadership, je mets la capacité à gérer l'intelligence collective qui me paraît vraiment très importante. Pour le dire autrement, on demande tellement de choses maintenant au manager, tellement, il doit être tellement compétent et talentueux dans tellement de domaines, non seulement différents mais aussi contrastés, tel que c'est impossible parce que nous fonctionnons tous en polarité. Quand on est bon dans quelque chose, on est aussi moins bon dans un autre. On est rarement à la fois introverti et extraverti. Donc, le manager ne peut y arriver que s'il fédère une équipe autour de lui, une équipe interne et puis un écosystème autour qui lui permet d'avoir des ressources. Donc, ça c'est vraiment pour moi important... »*

La capacité à gérer l'intelligence collective est cruciale dans ce rôle et elle est également mise en avant par d'autres experts qui considèrent que le leader de demain doit être capable de donner du sens au travail des autres afin d'incarner le projet collectif de l'entreprise, tout en faisant preuve d'exemplarité dans les valeurs : *« c'est l'une des dimensions de base du groupe, contrairement à ce que l'on pourrait croire, et que cela vient en permanence vers la pédagogie de ce vers quoi nous allons collectivement et de ce que les gens font là où ils sont, à l'instant où ils sont. Je peux mettre derrière le vocable de l'organisation du travail et de la délégation. »*

Sa réussite dépend de sa capacité à fédérer une équipe interne et à s'appuyer sur un écosystème externe pour obtenir les ressources nécessaires. Cette approche d'écosystème, qui prend en compte à la fois les aspects internes et externes, revêt une importance cruciale pour le développement stratégique du capital organisationnel. L'orientation vers des approches ouvertes est donc un élément clé pour comprendre le fonctionnement et l'interconnexion des propriétés de la présente catégorie. En adoptant une approche d'écosystème ouverte, les entreprises favorisent le développement stratégique du capital humain. Cette relation permet de mieux comprendre les relations et les synergies entre les différents éléments constituant cette catégorie et qui agissent sur la création d'un écosystème plus intégré et innovant.

#### 1.1.4. *La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines pour favoriser le développement stratégique du capital humain : catégorie 8*

La catégorie actuelle, le « besoin d'une prospective RH » (8) entretient une relation d'influence directe et orientée avec la catégorie « développer de manière stratégique le capital humain de demain » (7). Elle regroupe les éléments qui nous éclairent sur la pratique de prospective dans le champ des ressources humaines. Selon les résultats, la prospective au sein de la DRH se limite trop aux questions de l'évolution des métiers et des compétences des salariés, « *Les RH ne sont pas encore dans cette logique vraiment des démarches de prospective et de plans d'action derrière où on est dans une boucle vertueuse* » (Interviewé D). Pourtant, la question de prospective pour les ressources humaines est cruciale, notamment pour tout ce qui a trait au big data, à l'intelligence artificielle, aux neurosciences, à la robotisation et aux algorithmes. Les directions des ressources humaines d'aujourd'hui y consacrent peu de travaux parce qu'elles « *craignent toutes les big data et le numérique globalement, elles font peu de travaux pour notamment procéder à long terme au fond, comment nos métiers vont fondamentalement évoluer ? Quelles sont les grandes attentes aussi du corps social ? Comment, par exemple, les chances cognitives, les neurosciences vont bouleverser les techniques d'apprentissage ? Ça, ce sont des questions de prospective extrêmement intéressantes sur lesquelles les entreprises travaillent peu parce que les DRH sont beaucoup plus centrés sur la gestion du rôle social et du fonctionnement social que sur la stratégie* » (Interviewé L).

L'un des exemples d'application et d'atelier de prospective sur le terrain mentionné par cet expert, et qui devrait susciter l'intérêt des professionnels des ressources humaines ainsi que des dirigeants, concerne la mobilisation de la psychanalyse pour la transformation des organisations. L'idée sous-jacente est de considérer que les organisations ont un psychisme. Dans des périodes difficiles, il est essentiel d'être à l'écoute des émotions et de les exprimer. Une combinaison d'une approche subjective et une approche rationnelle s'avère être pertinente et intéressante dans ce type d'atelier. L'expert nous fait part de sa prochaine table ronde qui est prévue prochainement avec un chercheur en bio-sociologie dont la thèse porte sur l'éclairage des processus de diffusion dans les petites entreprises en les comparant aux mécanismes de diffusion observés chez les animaux sociaux. Cette exploration des mécanismes de coopération chez les animaux sociaux, tels que les dauphins ou les termites qui s'organisent en réseau, est perçue comme un enjeu pour les entreprises. Il est alors important d'opérer une transformation profonde, mais empirique et progressive. Cette transformation repose sur l'innovation empirique, souvent soutenue par des avancées technologiques qui modifient les modes de travail, entre autres aspects.

Toutefois, il est également nécessaire de lever des verrous macroéconomiques, notamment d'ordre politique, comme cela a été entamé en France en redéfinissant le rôle et l'impact des gestionnaires dans les entreprises. Le fonctionnement en réseau émerge abondamment dans les discours de plusieurs experts.

*« On explore notamment les mécanismes de coopération dans des animaux sociaux, comme les dauphins ou les termites, qui s'organisent en réseau, justement. Donc, c'est pour moi un enjeu des entreprises. Alors, c'est ça, pour y répondre, il y a effectivement une transformation à faire assez profonde, mais très empirique, progressive. Donc, ce n'est pas un modèle avec une recette, mais c'est une transformation d'empirique innovante, et elle est souvent adossée à une innovation technologique, d'ailleurs, souvent on fait bouger les façons de travailler etc. »*

Ces questions de prospective doivent intéresser les responsables des ressources humaines au même titre que les autres dirigeants, selon les experts. En matière de ressources humaines, la prospective revêt une importance primordiale selon l'expert I, car les RH contribuent à orienter l'ensemble des membres de l'entreprise au sein des équipes.

*« Pourquoi ? parce que plus on a des gens qualifiés dans une entreprise, plus les gens sont sollicités pour contribuer à la transformation de l'entreprise. Ainsi, il faut présenter aux équipes un projet d'entreprise, un projet de carrière même s'ils ne veulent pas l'admettre, même s'ils veulent pas reconnaître, mais ils ont besoin d'un projet. Ce projet peut être fait par le supérieur de l'individu mais le directeur des ressources humaines (DRH) est directement est directement impliqué dans la prospective de l'entreprise et dans les schémas qu'elle mettra en place. Que ce soit un capital humain ou financier, cela revient à quasiment au même, bien que ces deux types de capitaux soient constitués de composantes différentes. Le capital humain est lié à l'épanouissement de la personne, à son bien-être moral et à la justification qu'elle trouve à être dans l'entreprise et à y rester. »*

**Tableau 45: Ancrage de la catégorie 8 « Besoin d'une prospective RH »**

| <b>Regroupement 8 : Besoin d'une prospective RH</b> |  |
|---|--|
| <b>Aller au-delà de la GPEC (8.1)</b>               | <p>« Alors, il y a beaucoup de chose en matière de gpec mais il n'y a pas de prospective globale. » (L)</p> <p>« C'est vrai que d'abord, moi je trouve que la prospective au sein de la DRH, elle se limite trop aux questions de l'évolution des métiers » (L)</p> <p>« En réalité c'est ça le problème, en matière de prospective et de Rh, la prospective est très importante pour les RH, parce que les Rh aident à orienter l'ensemble des membres de l'entreprise au niveau des équipes, parce que plus on a des gens qualifiés dans une entreprise plus les gens sont sollicités pour changer l'entreprise donc il faut présenter aux équipes un projet d'entreprise, un projet de carrière. Le DRH est directement est directement concerné à la prospective d'une entreprise et les schémas que l'entreprise a lui donner. » (I)</p> <p>« La prospective RH c'est vraiment un sujet RH à part entière qui est plutôt une sorte de GPEC améliorée on veut dire » (J)</p> <p>« Le prévisionnel, il n'existe plus on est sur la prospective. » (D)</p> <p>« Ensuite il y a ce qu'on pourrait appeler des temps spécifiques RH c'est à dire effectivement avec nos équipes on est en permanence à la recherche de ce que sont les RH de demain. » (C)</p> <p>« Je pense le premier obstacle c'est la RH elle-même, parce qu'ils ne connaissent pas, tout simplement... parler de prospective ils ne savent pas qu'est-ce que c'est. » (D)</p> <p>« ...En fait, de ce que je vois les études de prospective RH, elles sont conduites par les ressources humaines. Très souvent confiées à des prestataires externes. Et en fait elles vont surtout alimenter ce qu'on appelle les accords GPEC, les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Alors bien sûr il y a des remontées d'informations qui sont faites en comité de direction, mais ça reste encore de ce que je vois en tout cas. » (D)</p> |

« Les démarches GPEC beaucoup en tout cas l'ont prouvée étant des usines à gaz qui ne produisent aucun résultat. » (D)

« Ce qui différencie la GPEC de la prospective, pour moi ce qui différencie les deux c'est que la GPEC va partir du capital humain présent... elle part du présent... Tandis que la prospective ce n'est pas du tout pareil, la prospective RH pour moi, c'est partir d'abord de vision future d'évolutions de sociétés ou d'activités ... » (F)

**Identifier les métiers et les compétences (8.2)**

« ...comment vais-je faire pour aider les gens qui aujourd'hui font le boulot que feront demain le robot ou l'algorithme, comment faire pour développer leurs compétences et leurs talents de manière à ce qu'ils puissent retrouver une autre place à un meilleur niveau, dans un travail beaucoup plus passionnant. Donc ça c'est le deuxième grand défi, c'est le défi du numérique. » (K)

« Notamment de préparer les compétences des collaborateurs pour demain » (F)

« Depuis une dizaine d'années la fonction RH s'est intéressée à la prospective... elle est orientée sur les métiers et sur les compétences, ce n'est pas de la stratégie globale c'est plus de la politique RH même si c'est très en relation et de plus en plus aujourd'hui en relation avec la stratégie. » (A)

« C'est à la fois identifier comment les métiers vont évoluer en termes de compétences mais aussi en termes d'effectifs » (D)

« C'est ce qu'on fait avec certaines entreprises françaises, c'est de les aider à repenser leurs métiers, donc voilà d'avoir une analyse prospective sur ce que leurs métiers deviennent, comment ils vont changer, est-ce qu'ils vont être touchés par l'automatisation ou pas, si oui trouver une place nouvelle pour les personnes concernées ou si non, ça peut être aussi de nouvelles compétences à acquérir, ça peut être de nouveaux métiers » (A)

« Je pense qu'en effet ce qui est important pour une organisation aujourd'hui c'est de pouvoir contribuer à garantir l'employabilité pour ses collaborateurs et se poser très en avant la question des compétences dont elle aura besoin demain » (B)

« Moi je m'inscris toujours dans la prospective métier dans une logique de gestion prévisionnelle, de gestion prospective on devrait dire des emplois et des compétences » (D)

« Je m'inscris dans une logique de gestion prospective des emplois et des compétences, oui l'idée c'est effectivement d'identifier les facteurs d'évolution de l'environnement et de la stratégie, et de regarder l'impact sur la cartographie des métiers, des emplois et des compétences » (D)

« Moi je fais beaucoup de prospective RH, ce n'est pas uniquement de réfléchir aux axes stratégiques de l'entreprise, aux futurs possibles mais c'est aussi de voir quels sont les impacts pour les compétences des collaborateurs, moi c'est exactement ça mes missions en fait, je suis beaucoup ce type de missions jusqu'à compétences. » (F)

« voir c'est que bien sûr des évolutions, si vous voulez il y a des nouveaux métiers ça c'est très intéressant c'est des opportunités, il y a aussi des métiers qui doivent évoluer et il y a des métiers qui vont être supprimés » (F)

**Répondre à la stratégie future (8.3)**

« Pour ce qui est important c'est que, la fonction RH doit être la réponse aux futurs de l'entreprise » (I)

« Si vous voulez pour moi le rôle d'une fonction de prospective RH dans une entreprise c'est de contribuer sur son champ de responsabilité à créer les conditions des changements futurs et d'accompagner l'évolution des organisations et des modèles managériaux qui en découlent. C'est vraiment être un contributeur des conditions à créer pour pouvoir engager les organisations dans une démarche d'activités futures. » (B)

« Comprendre le business, c'est un peu provocateur mais je pense que c'est une des dimensions elle est en train de la rater. La direction des ressources humaines, elle les a déjà ratées avant d'ailleurs » (E)

« c'est créer les conditions du changement et derrière ça remporte je dirais au moins deux risques à anticiper c'est un risque je dirais d'un manque d'identification et d'anticipation des impacts RH des choix de l'entreprise donc je pense que c'est un élément important c'est d'être capable d'avoir une vision anticipée des enjeux RH liés à la stratégie d'entreprise et que deuxièmement c'est l'action c'est les conditions de l'alignement politique des gestions des ressources humaines par rapport aux besoins économiques organisationnels managériaux qui vont être inhérents à ces choix stratégiques » (B)

« La prospective RH ça consiste à essayer d'anticiper des grandes tendances beaucoup plus que des actions spécifiques qui vont nous permettre d'orienter une stratégie des ressources

humaines et je différencie la stratégie des ressources humaines de la politique des ressources humaines qui est autre chose. (C)

**Manque de  
crédibilité et de  
légitimité  
(8.4)**

« C'est un peu compliqué pour des directions de ressources humaines qui sont plus-ou-moins équipées sur ces méthodes de prospective » (B)

« Je pense que la fonction RH elle doit être crédible et légitime à travailler sur la prospective et la stratégie et pour ça elle doit être un des acteurs des conditions à créer pour la performance des entreprises ... la DRH a en effet à se positionner dans l'équipe dirigeante et à être reconnu et crédible dans cette équipe dirigeante pour pouvoir exercer cette fonction-là ... par contre la question aujourd'hui ou l'importance pour les DRH de faire de la prospective pour moi elle est majeure » (B)

« Il y a déjà effectivement une question de traitement d'urgence, il y a une question de posture. Aujourd'hui les RH elles sont très dans entre guillemet « l'exécution » de ce qu'on leur demande et non pas dans la posture de j'apporte de la valeur ajoutée. Il y a une question aussi de compétences RH il n'y a pas forcément les compétences en interne. Je pense qu'il faut d'abord que les RH l'intègrent, le premier obstacle c'est eux-mêmes. » (D)

« Ils manquent de légitimité et en même temps ils n'ont pas beaucoup de moyens pour en avoir plus ... j'aime bien l'expression : « les RH parlent aux RH » (D)

« Le défi de sa crédibilité de sa légitimité d'intervention, de ce point de vue-là, elle a un défi de productivité et d'efficacité notamment sur ses tâches de socle administratif où elle n'est pas au rendez-vous en termes de productivité. Par conséquent elle n'est pas crédible et comme elle n'est pas crédible elle n'a pas la voix au chapitre sur le reste » (E)

**Repenser les  
programmes  
éducatifs (8.5)**

« Mais il y a bien un problème de formation » (K)

« Il faut revoir complètement les grilles de formation et d'éducation de manière à fabriquer des jeunes femmes et des jeunes hommes qui soient en phase avec un monde qui soit le leur, et non pas avec les fantasmes d'un monde vieillissant et disparu. » (K)

« L'éducation dans le sens pris, très jeune très tôt, dès le plus jeune âge, et la formation continue, c'est la formation continue qui est importante. » (A)

« La formation au sens large, l'éducation au sens large, est le pilier du développement d'une entreprise de demain, de la performance d'une entreprise de demain et de la performance de la société tout simplement » (B)

« Dans beaucoup d'entreprises, le plan de formation est défini uniquement par rapport aux besoins d'un poste... C'est pourquoi, quand on veut aller sur le marché de l'emploi, c'est plus dur et plus désagréable. » (C)

« Tu vas voir ta stratégie de recrutement, éventuellement des partenariats avec des écoles de formation pour que tes salariés, ton équipe aient les compétences qui seront utiles pour lesquelles que soient les évolutions du secteur ou qui puissent être utiles facilement dans les évolutions du secteur. » (G)

**Phénomène  
d'accélération (8.6)**

« On transforme le travail, donc bien sûr l'accélération et la transformation, donc cela va changer un certain nombre d'activités. » (B)

« Avec la transformation numérique, avec le fait que les sociétés mettent beaucoup d'enjeux sur les technologies et sur le numérique, il y a aussi un phénomène d'accélération » (F)

« Parlons robotisation, elle est en route et elle s'accélère avec le coronavirus pour une raison toute simple » (K)

« L'on sait qu'on va fermer des agences par centaine dans les prochaines années. La pandémie a accéléré ce processus, et ce qu'on pensait avoir cinq ans, on l'a peut-être maintenant en moins. » (H)

« On gère des transformations, des transformations qui sont accélérées. » (L)

**Besoin de  
s'intéresser plus à  
l'homme (8.7)**

« On l'entend beaucoup, mais je trouve que finalement, comme l'humain est plus complexe, je pense que parfois, l'humain est un peu délaissé pour des sujets beaucoup plus simples comme une application technologique, un processus ou une démarche informatique, ou un logiciel, parce que ça paraît plus simple » (F)

« Je pense que les entreprises ne valorisent pas assez le capital humain, et c'est l'une des grandes erreurs, justement encore une fois, c'est que c'est ce biais qui fait qu'on pense que la technologie est plus importante » (H)

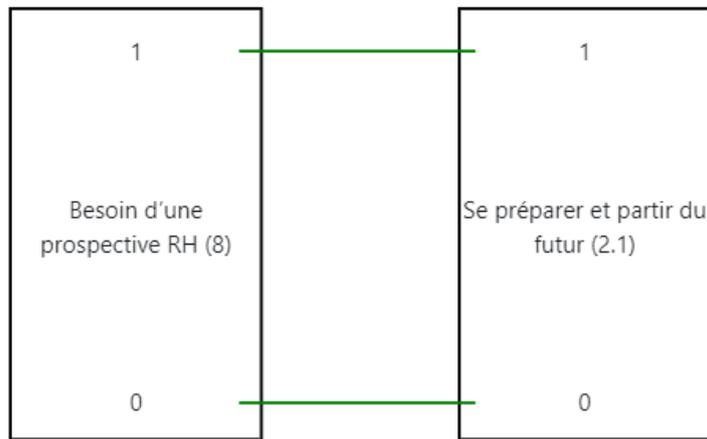
« La plupart des entreprises, quand elles sont de grosses tailles et anciennes, leur seule question prospective c'est comment je fais pour gagner de l'argent demain matin, sachant qu'elles vont gagner de mois en mois. Ça sera de plus en plus difficile. » (K)

Selon les experts, la GRH (Gestion des Ressources Humaines) se doit d'être stratégique et prospective : « *Parce qu'on est dans un monde incertain et que la seule réponse possible à l'incertitude c'est la prospective, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ça ne sert à rien, ça n'a jamais marché d'ailleurs et ça n'a jamais servi à rien. Plus on est dans un environnement incertain, plus on doit entrer dans une démarche prospective, or nous sommes dans un environnement totalement incertain.* » (Interviewé E). Cette nécessité d'intégrer une démarche prospective dans la GPEC est confirmée par plusieurs informateurs, attestant qu'aujourd'hui il faut aller au-delà de la GPEC, vers une démarche de prospective RH. En effet, « *le prévisionnel, n'existe plus, on est sur la prospective* » (Interviewé D). Selon ce dernier, les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont souvent été critiquées pour leur complexité et leur manque de résultats concrets. Il souligne que de nombreux accords GPEC actuels sont vides et se limitent à décrire des outils tels que l'entretien professionnel, l'évaluation des compétences, le compte personnel de formation (CPF) et le bilan de compétences. Cependant, selon lui, cela ne suffit pas pour produire des résultats significatifs.

Suite à l'émergence de la propriété « aller au-delà de la GPEC », il nous a paru essentiel de saisir plus précisément la différence entre la prospective RH et la GPEC.

Pour ce faire, nous avons interrogé l'expert en prospective (F) qui nous a rapporté sa propre expérience de l'exercice de la prospective au sein des entreprises françaises : « *Ce qui différencie les deux c'est que la GPEC va partir du capital humain présent dans l'entreprise et voir comment dans 5 ans, dans 10 ans, les choses peuvent évoluer par rapport à l'âge, aux compétences, aux profils du personnel, des collaborateurs. Donc, elle part du présent, la GPEC, et elle essaie de voir comment ce capital humain sera et se transformera à l'horizon de 2 ans, 5 ans, 10 ans, etc.... Tandis que la prospective RH, ce n'est pas du tout pareil. La prospective RH, pour moi, consiste à partir d'abord d'une vision d'évolutions de sociétés, d'activités ou des grandes tendances. Donc ça dépend, de l'évolution du monde, l'évolution des grandes tendances, l'évolution des activités d'une entreprise ou d'un secteur... Puis après c'est définir la contribution qu'on veut avoir à travers cette nouvelle vision, dans ce nouveau monde et voir comment déployer une stratégie pour faire que cette vision du monde advienne. Et c'est seulement à ce moment-là, en bout de chaîne, qu'on se demande, à partir des activités qu'on imagine dans 10 ans ou dans 15 ans, les compétences requises pour mettre en œuvre ses activités. Pour moi, ce n'est pas du tout la même chose* » (Interviewé F).

Figure 80: Articulation entre la catégorie 8 et la catégorie 2



**Résultats préliminaires : La prospective RH se distingue de la (GPEC) en mettant l'accent sur le capital humain futur d'une organisation. Alors que la GPEC se concentre sur l'analyse des besoins en termes d'emplois et de compétences actuels, la prospective RH adopte une approche plus prospective et stratégique. Selon les résultats, le point de départ de la prospective RH est de comprendre les évolutions et les tendances qui pourraient affecter le capital humain de l'organisation à l'avenir. Cela implique d'anticiper les changements démographiques, les avancées technologiques, les évolutions sociales et les transformations économiques susceptibles d'influencer les compétences et les profils recherchés sur le marché du travail.**

Cela signifie que la prospective RH, elle part du futur, des probables activités futures de l'entreprise, pour anticiper les compétences nécessaires. Ce faisant, la fonction RH devient une fonction de traduction prospective sur l'embauche des gens : « C'est là que réside l'importance de la fonction RH au sein de l'entreprise. Deux aspects se démarquent particulièrement dans cette fonction. D'une part, la RH doit être la réponse aux futurs curieux de l'entreprise, c'est-à-dire que la fonction RH doit préparer ses futurs. Elle est stratégiquement extrêmement importante. Par exemple, dans une entreprise du secteur commercial ou industriel, si l'on prévoit une importance croissante du e-commerce, il faut voir très rapidement si l'entreprise est capable de répondre à ce besoin, et quelles sont les compétences requises. Un exemple simple serait celui de Wal-Mart, qui a recruté un nombre absolument gigantesque de 500 000 personnes pour faire du e-commerce en 2020. Ce chiffre est tout simplement incroyable et colossal. Il met en évidence l'ampleur des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face... » (Interviewé I).

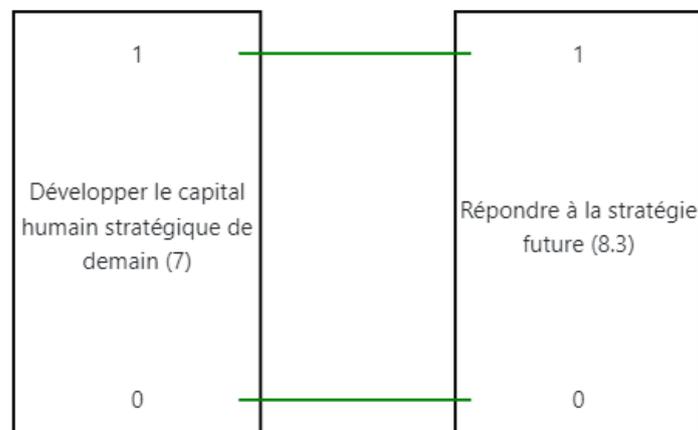
Toute entreprise qui ne qui ne tient pas compte de ce fait prospectif, « *risque fort de se retrouver avec une série de collaborateurs qui sont absolument inadéquats par rapport à la réalité du monde de demain* » (Interviewé K).

Les exemples cités par l'expert I démontrent la volonté des entreprises d'opérer des mutations significatives. Un autre exemple pertinent mentionné, qui est celui de Schneider électrique qui

oriente ses choix vers la transformation numérique de ses usines, « *les activités numériques représentent déjà 15% de leur chiffre d'affaires, et une filiale britannique en est responsable. Ils ont récemment acquis une entreprise américaine en forte croissance, avec un taux de croissance annuel de 10%, qui s'inscrit dans cette mutation. Cela signifie également qu'à l'intérieur de toutes les filiales de Schneider, il faudra trouver des personnes capables de répondre aux exigences des usines 4.0.* »

Ces choix sont actuellement confirmés, mais il est tout à fait envisageable selon l'expert I que ces entreprises travaillent également sur des choix qui ne sont pas encore confirmés, en embauchant dès aujourd'hui des personnes en adéquation avec la future stratégie de l'entreprise. C'est notamment le cas dans l'industrie pharmaceutique, où de nombreux laboratoires abandonnent leurs activités d'origine pour se concentrer sur des domaines de plus en plus spécialisés tels que les maladies rares et les neurosciences. « *Le laboratoire Takeda, une entreprise japonaise, a récemment vendu une partie importante de son activité historique afin de se tourner vers de nouveaux domaines de mutation. C'est pour cela, les RH ont une fonction de traduction prospective sur l'embauche des gens qui est directe.* » Ainsi, pour développer de manière stratégique le capital humain de demain, il est essentiel qu'il réponde à la stratégie future de l'organisation. Nous avons donc articulé la catégorie 7 avec un élément de la prospective RH (8), à savoir « répondre à la stratégie future ». (Voir figure ci-dessous)

**Figure 81: Articulation entre la catégorie 7 et la catégorie 8**



Dans ce contexte, la prospective RH est cruciale. Les RH jouent un rôle essentiel en anticipant les besoins en recrutement qui découlent de ces transformations des modèles économiques. Le besoin d'une prospective RH est donc une réponse aux changements de paradigmes et au développement de nouveaux modèles économiques. Nous avons donc articulé cette catégorie avec la catégorie 1 de notre étude, à savoir « le besoin de se transformer », qui prend en compte les éléments du contexte actuel des organisations. La GRH se doit être la traduction prospective en matière de recrutement, en alignant les besoins futurs de l'organisation avec les profils recherchés.

**Figure 82: Une articulation orientée entre la catégorie 1 et 8**



L'alignement est une condition essentielle pour que la prospective RH puisse contribuer efficacement à ses responsabilités en créant les conditions du changement futur. Cet aspect est également attesté par l'ancien responsable de la prospective RH qui nous a fait part de son expérience sur le terrain lorsqu'il occupait ce poste de prospective. Il définit la prospective RH comme un contributeur à la création des conditions de changement.

*« Alors, c'est vraiment comment je la voyais moi quand j'étais en responsabilité de la prospective RH et comment je l'ai mise en musique... Pour moi, le rôle d'une fonction de prospective RH dans une entreprise, c'est de contribuer, sur son champ de responsabilité, à créer les conditions des changements futurs et d'accompagner l'évolution des organisations et des modèles managériaux qui en découlent. C'est vraiment être un contributeur des conditions à créer pour pouvoir engager les organisations dans une démarche d'activités futures. C'est vraiment, cette fonction-là pour le moins, pour moi, avec la façon dont j'ai organisé mon périmètre et normalement c'est cette contribution-là que je voulais apporter, donc c'est créer les conditions du changement... »*

Afin de réussir la prospective RH au sein d'une organisation, l'expert cite deux conditions et risques qu'il considère indispensables à anticiper. Le premier renvoie à un risque de ne pas identifier et anticiper les impacts RH des choix de l'entreprise. Selon lui, il est crucial d'avoir une vision prévisionnelle et anticipée des enjeux RH liés à la stratégie de l'entreprise et à sa mise en œuvre : *« Quel impact la stratégie de l'entreprise et l'exécution de la stratégie d'entreprise aura sur les ressources et sur la fonction RH ? »*

Le deuxième risque à prendre en compte concerne le potentiel désalignement des politiques de gestion des ressources humaines avec les besoins économiques, organisationnels et managériaux de l'entreprise, qui sont inhérents à ces choix stratégiques. Il est nécessaire de travailler sur les conditions permettant d'aligner la politique de GRH et ses processus sur les besoins de l'entreprise, de l'organisation et sur les choix managériaux. Cela signifie d'avoir une vision anticipée des impacts et des risques. Ainsi, cette approche double doit être mise en place pour une prospective RH réussie. Cependant, l'expert estime que cette approche centrée sur l'écosystème, bien qu'extrêmement importante, constitue un défi pour les directions des ressources humaines qui présentent des niveaux d'équipement variables dans ce domaine.

*« ...c'est un peu compliqué pour des directions de ressources humaines qui sont plus ou moins équipées sur ces méthodes-là, sur cette capacité d'analyser l'écosystème dans lequel se trouve l'entreprise... » (Interviewé B)*

Figure 83: Schématisation d'une articulation entre la catégorie 8 et la catégorie 6



**Résultats préliminaires :** Selon les résultats obtenus, il apparaît que les ressources humaines ne suivent pas actuellement une approche prospective, ce qui les rend incapables de comprendre et d'analyser l'écosystème. Cependant, il est crucial pour les RH d'adopter cette approche aujourd'hui, qui s'impose avec l'émergence de nouveaux modèles. Les experts expriment un besoin de prospective RH afin que la fonction RH s'implique dans l'approche écosystème et transforme ainsi sa vision du capital humain.

La prospective RH, telle qu'elle est exposée par les experts, consiste à anticiper les grandes tendances plutôt que de se focaliser sur des actions spécifiques. Son objectif est d'orienter la stratégie des ressources humaines, qui se différencie de la politique des ressources humaines. Une distinction est établie par l'expert entre la stratégie RH et la politique RH. Cette dernière repose sur la valeur de l'entreprise, ses besoins et sa relation avec l'environnement économique. En revanche, la stratégie RH peut parfois être en totale opposition avec la politique RH en tant que telle. Ainsi, la prospective en matière de ressources humaines est directement liée à l'élaboration de la stratégie RH et, au-delà de cela, à la stratégie globale de l'entreprise.

Un exemple concret de prospective RH qui émerge sur le terrain est lié à la prospective métier. Il s'agit d'aider les entreprises françaises à identifier les métiers et les compétences nécessaires pour l'avenir.

*« C'est ce qu'on fait avec certaines entreprises françaises, c'est de les aider à repenser leurs métiers. Donc, avoir une analyse prospective sur ce que leurs métiers deviennent, comment ils vont changer, est-ce qu'ils vont être touchés par l'automatisation ou pas. Si oui, trouver une place nouvelle pour les personnes concernées ou si non, cela peut être aussi de nouvelles compétences à acquérir. Cela peut être de nouveaux métiers. Moi, je l'ai vu dans une entreprise, par exemple, numérique. Au lieu de faire disparaître des métiers, ils créent de nouveaux. Peut-être que certains vont disparaître aussi, mais c'est le cas d'une entreprise industrielle qui fait de l'énergie, par exemple, on voyait arriver un métier qui devenait important, qui était celui de pilote de drone. Typiquement, ce sont des métiers qui n'existaient pas avant et pour lesquels il y avait une forme de monde donc les créations d'emplois. »*  
(Interviewé A)

Si la prospective RH doit être liée à la stratégie globale de l'entreprise pour réussir, en réalité, elle se limite principalement aux questions RH liées aux métiers et aux compétences. Au travers du discours de l'expert en prospective RH, nous avons identifié un modèle en trois étapes de la démarche prospective appliquée par la DRH en matière de ressources humaines. Voir la figure ci-après.

Figure 84: Les étapes émergentes de la démarche prospective appliquée en matière de ressources humaines, telles qu'identifiées sur le terrain



« Je m'inscris dans une logique de gestion prévisionnelle on devrait dire prospective des emplois et des compétences, oui l'idée c'est effectivement d'identifier les facteurs d'évolution de l'environnement et de la stratégie, et de regarder l'impact sur la cartographie des métiers, des emplois et des compétences. Et à partir de là, d'avoir effectivement des outils d'analyse qualitative et des outils d'analyse quantitative, ce qui vont générer effectivement des orientations et des actions en termes de recrutement, de formation, de mobilité » (Interviewé D). L'objectif essentiel est d'identifier avant tout, tous les facteurs d'évolution pertinents. Ensuite, il s'agit de rencontrer les managers et les opérationnels, en se concentrant sur les métiers spécifiques tels que le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing et la communication. Cette démarche est réalisée à travers ce que l'expert appelle un « observatoire métier ».

« Une fois que les facteurs d'évolution sont identifiés, nous réfléchissons ensemble aux impacts sur les emplois, y compris les emplois qui disparaissent et ceux qui émergent, ainsi qu'aux implications en termes d'effectifs et de compétences. Plutôt que de se baser sur des analyses de scénarios complexes et probables, j'opte pour des réunions de travail pour traiter ces questions. Une approche trop scientifique et laborieuse pourrait s'avérer trop longue et complexe pour les entreprises. »

Selon l'expert en prospective métier, aujourd'hui, il existe deux grands mouvements en termes d'évolution des métiers. Le premier est un mouvement de spécialisation, et de renforcement de l'expertise qui renvoie à une montée en expertise dans certains métiers pour traiter des cas complexes, à cause de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, laquelle remplacera les tâches simples et récurrentes. Cependant, cela nécessite davantage d'expertise pour traiter des cas complexes. Dans le domaine des sociétés d'assurance, par exemple, la gestion des contrats et des tâches récurrentes et standardisées est automatisée. Cependant, en cas de problèmes plus complexes sur un contrat, une intervention humaine est requise, nécessitant une expertise et des compétences plus avancées. Ainsi, c'est un premier mouvement observé qui se manifeste par une montée en expertise dans certains métiers.

Le deuxième est un mouvement d'élargissement des compétences dans certains métiers qui deviennent beaucoup plus polyvalents, et qui élargissent leur cœur de compétence d'origine. Un exemple typique est le domaine des ressources humaines (RH). Auparavant, le recrutement nécessitait principalement des compétences en lecture et sélection de CV et en conduite d'entretiens. Aujourd'hui, le recrutement implique également la publication sur les réseaux sociaux, ce qui requiert des compétences de « community manager » et de maîtrise des outils numériques pour diffuser les CV. Il y a donc d'ores et déjà un nombre considérable de compétences qui se rajoutent, et de nouvelles compétences qui s'agrègent au cœur de métier traditionnel.

« Pour moi, ce sont les deux grands mouvements qui sont aujourd'hui à l'œuvre. » L'objectif de ces démarches de prospective est d'identifier le socle des compétences requises pour demain : cela consiste à « identifier comment les métiers vont évoluer en termes de compétences, mais aussi en termes d'effectifs et moi, dans mes démarches prospectives, je pense toujours, j'inclus toujours les deux entrées » (Interviewé D). Il est donc essentiel de prendre en compte à la fois l'évolution des compétences et des effectifs lors de démarches prospectives. Les impacts de la digitalisation et de l'IA peuvent réduire le nombre de personnes nécessaires pour certains métiers. Il est donc crucial d'anticiper ces évolutions. Pour les métiers qui connaîtront une diminution d'effectifs et la disparition de certaines compétences, il est primordial d'accompagner de manière prioritaires les personnes travaillant dans ces domaines. C'est là que réside l'importance de cette démarche.

En effet, l'intelligence artificielle, la robotisation, la digitalisation, l'algorithmisation et l'accélération ont suscité une attention considérable dans les discours des experts, du fait que ces avancées technologiques ont un impact considérable sur de nombreux aspects de l'entreprise de demain, y compris les ressources humaines. Elles transforment complètement les processus, les pratiques et les modèles d'affaires, ce qui nécessite une réflexion prospective approfondie dans la gestion des ressources humaines.

Avec l'essor croissant de l'algorithmisation, il est devenu impératif d'adopter une approche prospective en matière de gestion des ressources humaines, étant donné que les experts confirment à l'unanimité que cette évolution technologique majeure a un impact significatif sur les métiers, les compétences de demain. La robotisation est un phénomène en route selon les experts, et elle est en train de s'accélérer, notamment avec la pandémie de coronavirus.

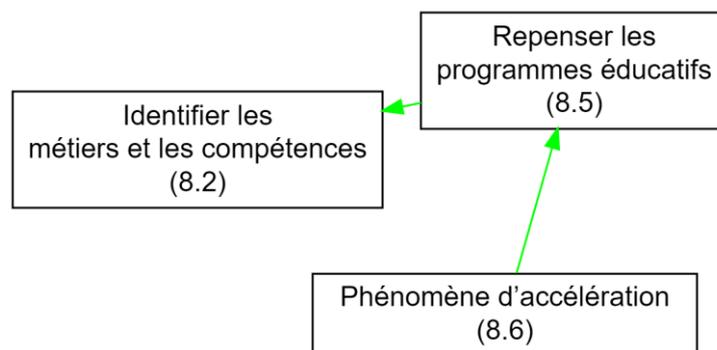
En effet, « En effet, le robot n'est pas susceptible d'être affecté par un virus, et donc ce qui lui permet de continuer à fonctionner sans interruption, notamment dans les lignes de production. » C'est pour cette raison que cette prise de conscience est en train de s'accélérer de manière significative. Il est donc clair que tout ce qui peut

être robotisé le sera et « les études récentes, celles d'il y a 1 ou 2 ans, convergent assez bien pour affirmer que d'ici 2035, environ 40% des activités qui sont aujourd'hui réalisées par des êtres humains seront assumées par des robots »

Ce qui est effectivement considérée par les experts comme une opportunité majeure et une grande chance. En libérant les hommes des tâches fastidieuses, dangereuses, éreintantes, répétitives et inintelligentes, les robots permettent une amélioration significative de la qualité de vie. Les robots ont d'une manière générale une meilleure performance que les êtres humains dans ces tâches spécifiques.

Ainsi, la robotisation offre de nombreux avantages. Cela ne va pas avoir un impact sur le chômage, car « toute l'histoire humaine montre que les grandes révolutions technologiques n'ont pas impliqué un chômage. Au contraire, toute révolution technologique implique nécessairement la création de toute une série de nouveaux métiers qui, après une période d'adaptation, réabsorbent largement le potentiel humain qui avait été mis en disponibilité. Donc, je ne pense pas qu'il y ait derrière le mot "robotisation" un problème social, mais il y a bien un problème de formation. »

**Figure 85: Des articulations orientées entre les propriétés de la catégorie 8**

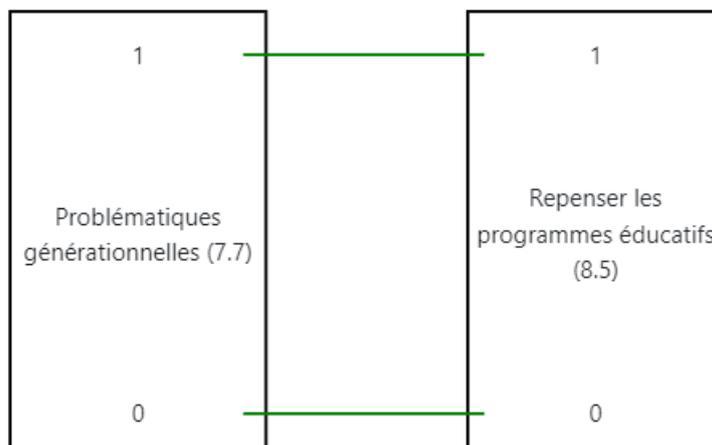


**Résultats préliminaires : Le phénomène d'accélération de la robotisation et de l'algorithmisation entraîne des changements dans le monde du travail, ce qui nécessite une adaptation des systèmes éducatifs et une réflexion approfondie sur les programmes futurs. Repenser l'éducation permettra d'identifier les nouvelles compétences nécessaires et de préparer les individus à s'adapter aux évolutions des métiers.**

La robotisation soulève la question donc de formation et non pas de celle de l'emploi. Il est donc nécessaire de repenser les programmes éducatifs, dès l'éducation nationale et l'école primaire, afin de former les jeunes aux compétences requises dans un monde en évolution constante. Il est essentiel d'adapter les grilles de formation et d'éducation pour préparer les jeunes à un monde qui leur appartient, plutôt que de se conformer à des modèles obsolètes et dépassés.

« Il faut aujourd'hui, dès l'éducation nationale, dès l'école primaire, il faut arrêter de fabriquer des bons petits soldats pour un monde qui n'existe déjà plus. Donc, il faut revoir complètement les grilles de formation et d'éducation de manière à fabriquer des jeunes femmes et des jeunes hommes qui soient en phase avec un monde qui soit le leur, et non pas avec les fantômes d'un monde vieillissant et disparu. Donc, ça c'est un premier aspect. »

**Figure 86: Articulation issue du passage ci-dessus**



**Les résultats préliminaires soulignent l'importance de prendre en considération les différences générationnelles lors de la refonte des programmes éducatifs. Il est donc essentiel de développer des programmes qui répondent aux attentes et aux besoins spécifiques de la nouvelle génération. Repenser les systèmes éducatifs en tenant compte des différences générationnelles implique d'élaborer des programmes adaptés aux attentes, aux compétences technologiques et surtout aux valeurs de la nouvelle génération.** Le défi majeur réside donc dans la transformation des systèmes éducatifs et la préparation des individus à s'adapter aux nouvelles réalités du travail. Un deuxième aspect que nos entretiens soulèvent concerne l'algorithmisation, qui consiste essentiellement à utiliser des algorithmes pour automatiser des tâches intellectuelles ou mentales. Contrairement à un programme qui nécessite une série linéaire d'instructions, un algorithme « *c'est comme une recette de cuisine* » et est donc plus flexible et adaptable, agissant comme un protocole permettant d'atteindre les meilleurs résultats possibles et souhaités. Grâce aux avancées dans le développement logiciel et à la puissance de calcul des ordinateurs, il est désormais possible d'exécuter des algorithmes puissants. Il est alors indéniable que de nombreuses activités humaines qui sont susceptibles d'être algorithmisées le seront, qu'on le souhaite ou non. Cela signifie que des tâches intellectuelles ou mentales pourront être prises en charge par des algorithmes. Cette évolution peut être bénéfique dans la mesure où elle permet de libérer les êtres humains de certaines tâches répétitives, de simplifier des processus complexes et d'améliorer les performances. L'algorithmisation est perçue par les experts comme une avancée significative, offrant des

opportunités d'optimisation et de simplification des activités intellectuelles et mentales. Cependant, il est également important de prendre en compte les implications éthiques et sociales de cette évolution, afin de garantir que l'utilisation des algorithmes se fasse de manière responsable et équitable.

Tous les domaines d'activités vont être métamorphosés par ces avancées technologiques. L'expert partage avec nous une expérience marquante, lors d'un congrès de médecins, dans une histoire récente :

*« J'avais été invité à prendre la parole dans un congrès de médecins, et le président de séance a fait une conclusion remarquable en disant que jusqu'à aujourd'hui, disait-il, la force et la qualité du médecin se mesuraient à la qualité de son diagnostic. Demain, les algorithmes feront beaucoup mieux que les hommes en termes de diagnostic et c'est déjà le cas maintenant, avec des algorithmes du genre Watson pour les diagnostics sur les radiographies, par exemple. Eh bien, ce genre d'algorithme a des performances de véracité et de justesse infiniment supérieures au meilleur des médecins. Donc, autrement dit, disait ce président, le métier de médecin demain n'est plus de faire de bons diagnostics, le métier de demain du médecin, ça va être d'accompagner la guérison de ces malades. Et je trouve que cette conclusion est magnifique. »*

L'expert met en évidence que ce phénomène d'algorithmisation ne se limite pas à la médecine. Les professions juridiques, telles que les avocats, les notaires et les experts-comptables, ainsi que d'autres métiers, sont également touchés. Ces professions sont souvent accablées par des tâches secondaires telles que la recherche, la validation et l'organisation d'informations. Cependant, grâce aux algorithmes, ces tâches pourront être prises en charge de manière plus efficace, permettant ainsi aux professionnels de se concentrer davantage sur la résolution des problèmes. Cette transformation rapide de l'algorithmisation et de la robotisation engendrera une refonte des principes de formation et d'éducation, tant pour les adultes que pour les enfants, afin de s'adapter à cette nouvelle réalité. **Les experts soulignent à plusieurs reprises l'importance de l'articulation entre le phénomène d'accélération, la nécessité de repenser les systèmes éducatifs et l'identification des métiers et des compétences. Ces trois éléments sont étroitement liés dans le discours des experts, car le phénomène d'accélération, dû à la robotisation et à l'algorithmisation, nécessite une adaptation des systèmes éducatifs pour préparer les individus aux évolutions rapides du marché du travail. Cette adaptation implique notamment d'identifier les nouvelles compétences requises et de comprendre les évolutions des métiers.**

*« On va enfin pouvoir libérer l'intelligence de tous ces gens non pas à instruire les problèmes, mais à résoudre les problèmes. Ce qui me paraît être une bonne idée. L'algorithmisation et la robotisation sont en marche extrêmement rapide aujourd'hui, ça va complètement transformer le centre de gravité des activités humaines, sans pour autant qu'il y ait d'impacts au niveau grave du genre chômage et autres, mais il va y avoir une impérieuse*

*nécessité de revoir de fond en comble les principes de la formation et de l'éducation des adultes d'abord, et des enfants ensuite. »*

Cet avènement de l'algorithmisation et de la robotisation ouvre de nouvelles perspectives en termes de compétences et de talents à développer, ce qui est un point de vue largement partagé par les experts rencontrés. D'un point de vue technique, il est évident que ces avancées demanderont des spécialistes capables d'assurer la maintenance, les interventions de dépannage, la réinitialisation et la conception des logiciels sous-jacents. De ce fait, de nouvelles compétences techniques émergeront de manière fracassante. D'un autre côté, il est indispensable de cultiver de nouveaux talents. Cela implique des compétences relationnelles, telles que l'empathie et la capacité à établir des liens affectifs. Ces talents ont souvent été négligés au cours des XIXe et XXe siècles, marqués par une approche positiviste et matérialiste qui négligeait l'aspect émotionnel et relationnel de la vie humaine.

Aujourd'hui, il devient évident que l'esprit humain a un impact significatif sur la vie intérieure et extérieure de chacun, et il est temps de valoriser ces compétences et talents, notamment en réhabilitant la sensibilité qui a été mise de côté pendant trop longtemps. L'évolution vers l'algorithmisation et la robotisation requiert à la fois de nouvelles compétences techniques et le développement de talents relationnels et émotionnels qui ont été sous-estimés pendant une période prolongée. Aujourd'hui, il est donc le temps *« de remettre en avant un certain nombre de compétences et de talents, notamment au niveau de la sensibilité, qui ont été complètement mis en jachère et qui aujourd'hui sont complètement en friche. »* Toujours dans le même contexte, un autre expert (I) souligne que tous les métiers, y compris ceux de la propreté, subissent des transformations majeures. Il donne l'exemple des métiers de propreté qui, traditionnellement invisibles, doivent maintenant évoluer vers des métiers d'hygiène visibles et rassurants pour les utilisateurs des espaces. Il explique que ces métiers se transforment rapidement, tout comme de nombreux autres métiers.

Pour l'expert (H), le sujet de transformations des métiers et des compétences, ne se limite pas à une perspective future, il s'agit bel et bien d'une réalité actuelle. : *« on a déjà beaucoup de matières avec les 5 à 10 années qui se sont écoulées. Ce n'est pas forcément un sujet au futur, c'est surtout un sujet au présent. Donc, il y a déjà eu de nombreuses transformations de métiers, et c'est un gros sujet dans certains secteurs et domaines, où l'on sait que ce sont surtout des transformations de modèles d'organisation et de modèles d'affaires. »*

Selon cet expert, tous les métiers de guichet ont été largement remplacés par l'utilisation des smartphones. Aujourd'hui, il est moins fréquent de se rendre physiquement dans une banque pour rencontrer un banquier, car de nombreuses opérations peuvent être effectuées directement sur nos téléphones. De même, l'achat de billets de train ou d'abonnements téléphoniques ne

nécessite plus de passer par un guichet. Cependant, il est important de souligner que malgré ces évolutions, de nombreux emplois subsistent car il n'y a pas eu de licenciements massifs du jour au lendemain. Toutefois, les métiers liés aux guichets devront subir des transformations significatives. Selon lui, il s'agit donc de sujets majeurs de reconversion professionnelle, qui impliquent des enjeux en matière de gestion des ressources humaines et de transformation des organisations. Les grandes banques, les compagnies d'assurances, les entreprises de téléphonie, entre autres, prévoient la fermeture de centaines d'agences dans les années à venir.

*« La pandémie a accéléré ce processus, et ce qu'on pensait avoir cinq ans, on l'a peut-être maintenant en moins. Et c'est des gros chantiers de reconversion, parce qu'on ne peut pas mettre les gens à la rue comme ça, surtout s'ils ont des CDI, des contrats salariés. Donc, c'est vraiment un chantier de plus que de transformation, pas seulement de transformation interne, mais aussi d'accompagnement d'individus dont l'emploi disparaît. Il s'agit donc d'un gros chantier de transformation, mais pas seulement de transformation interne, mais aussi d'accompagnement des individus dont l'emploi disparaît, car on ne peut pas mettre les gens à la rue comme ça, surtout s'ils ont des CDI ou des contrats salariés. »*

Selon ce même expert, spécialiste du futur du travail, les entreprises font l'erreur de ne pas accorder suffisamment de valeur à leur capital humain, en raison encore une fois du biais qui les pousse à considérer la technologie comme étant plus importante. Ce qui est paradoxal, parce qu'elles se rendent compte que c'est leur goulot d'étranglement. Elles ont besoin de recruter des talents pour faire leur transition numérique. Elles ont besoin de recruter les meilleurs pour avoir un nouveau modèle d'affaires, pour survivre à cette transition qu'on vit. Elles se rendent bien compte qu'elles ont besoin des meilleurs talents. Et donc, on est dans ce paradoxe où d'un côté, ce n'est finalement pas suffisamment valorisé et de l'autre, on se rend compte que c'est ce dont on a besoin. Et donc, en fait, ça reste là aussi pour les ressources humaines. Mais Ça reste pour beaucoup d'entreprises qui grandissent, ça reste le sujet numéro 1 »

Il existe donc selon nos résultats, une dualité entre la sous-valorisation des talents d'un côté, et la prise de conscience de leur nécessité de l'autre. Cependant, pour de nombreuses entreprises, le recrutement, l'acquisition et le développement des talents demeurent le sujet principal. C'est pour cette raison nous explique l'expert qu'a fait le choix d'aborder ce sujet dans son dernier livre intitulé « *Recruter des talents et les faire grandir* ». Les ressources humaines doivent selon cet expert comprennent l'importance de recruter et de valoriser les talents afin prospérer dans ce contexte de transformation. Pour y parvenir, l'expert invite les entreprises à adopter une approche de relation mutuelle long-termiste, en faisant référence à plusieurs reprises aux concepts d'écosystèmes. Selon lui, la transformation de la vision du capital humain ne peut se réaliser sans que les professionnels des ressources humaines prennent conscience de l'importance de la prospective. Le besoin d'une prospective RH s'articule avec la nécessité de transformer la vision du capital humain

Les ressources humaines ne doivent pas se limiter à une fonction d'exécution d'une stratégie ou d'une politique, selon l'expert B, mais plutôt adopter une approche prospective. La question de la prospective pour les DRH est cruciale aujourd'hui, car les entreprises sont confrontées à des contraintes de réactivité de plus en plus importantes, c'est-à-dire « *elles ont de moins en moins de temps pour être performantes. On a une organisation qui doit être efficace le plus rapidement possible, on est en attente de résultats de ROI qui doit être le plus court possible par rapport à des investissements. Une organisation doit être à son nominal le plus rapidement possible. On a de moins en moins de temps pour apprendre et on attend que l'organisation produise sa performance tout de suite. Dans le même temps, et cela peut être paradoxal, on voit de plus en plus de rotations d'offres qui sont rapides, c'est-à-dire qu'on a de moins en moins d'offres qui sont pérennes dans le temps. Ainsi, on a des accélérations de la rotation des offres et on a donc un time-to-market de plus en plus court.* » (Interviewé B)

Cette contraction du temps de réaction crée des contraintes considérables pour l'organisation et ses collaborateurs, pouvant entraîner des conséquences dévastatrices. Afin de faire face à cette accélération, il est essentiel d'avoir une vision à long terme et une compréhension approfondie de l'environnement. L'expert souligne l'importance cruciale de la prospective pour documenter l'avenir et créer les conditions optimales qui assurent la performance tant de l'entreprise que des ressources humaines.

*« L'importance pour les DRH de faire de la prospective, pour moi, est majeure. La fonction RH ce n'est pas simplement une fonction d'exécution...une fonction RH qui se verrait simplement comme l'exécution d'une stratégie, d'une politique. Je pense que ça serait une fonction RH qui serait diminuée et risquerait d'être peu crédible. »*

Bien qu'à l'unanimité les experts affirment que l'homme ne risque pas de perdre sa place dans l'entreprise de demain et qu'il restera toujours au cœur des entreprises, il existe de véritables risques d'instrumentalisation de l'homme en raison de l'accélération de l'automatisation et de l'utilisation croissante de la technologie. Il est donc d'autant plus important selon les experts, pour les ressources humaines de s'approprier la prospective. En effet, l'expert F souligne, que ce risque d'instrumentalisation est lié au fait que les technologies peuvent être utilisées de manière extensive, notamment avec Internet, l'accès massif à l'information et aux MOOCs, offrant de multiples possibilités inédites. Toutefois, cela présente également des dangers tels que la propagande, les fausses informations, les mensonges ainsi le contrôle intensifié exercé par les technologies sur les individus. Pour lui, le véritable risque se situe plus dans l'instrumentalisation de l'homme et moins dans sa véritable disparation. Pour cela, les entreprises doivent avant tout poser un regard critique « *sur ces technologies, sur leur futur, sur les évolutions, de manière à ne pas être passives, et de bien comprendre les tenants et les aboutissants.* » L'expert constate d'après son expérience sur le terrain que, ces entreprises ont

souvent une croyance un peu mystique dans les technologies et les évolutions comme si leur destin était tout tracé.

*« Par exemple, si on prend l'exemple du big data ou de l'IA, bien comprendre ce que ça veut dire et avoir un regard critique sur jusqu'où elles veulent aller et jusqu'où elles ne veulent pas aller en termes de déploiement. Et moi, je trouve que très souvent les entreprises, elles pensent que la technologie va tout résoudre et que la technologie est nécessaire pour qu'elles gardent leur compétitivité, mais je pense que ce n'est pas uniquement avoir ou pas la technologie, c'est surtout ce qu'on en fait et comment on l'intègre dans les métiers, comment on l'intègre dans les processus. On part des métiers, de ce que font les gens, pour voir comment la technologie peut aider et pas le contraire. » (Interviewé F)*

Il est donc essentiel de partir des métiers, de ce que font les personnes, afin d'identifier la manière dont la technologie peut aider les entreprises. La technologie doit être au service des individus, et non l'inverse. Cette idée est confirmée par plusieurs experts qui estiment que les entreprises accordent souvent une importance excessive à la technologie au détriment des facteurs liés au capital humain. Selon les experts, il est primordial que les entreprises s'intéressent davantage à l'homme. Leur défi majeur consiste à faire plus confiance la capacité de l'homme à évoluer. Par conséquent, il est désormais nécessaire d'investir dans le capital humain. Et cela va *« de la littératie numérique, en passant par les questions de la culture générale, les questions de la communication, ou les questions très techniques ou très scientifiques, etc. C'est vraiment l'idée de croire que l'humain va vraiment pouvoir évoluer et s'adapter. On l'entend beaucoup, mais je trouve que finalement, comme l'humain est plus complexe, je pense que parfois, il est un peu délaissé pour des sujets beaucoup plus simples comme une application technologique, un processus ou une démarche informatique, ou un logiciel, parce que ça paraît plus simple. »*

En parlant des technologies futures, deux experts pensent que l'intelligence artificielle est déjà présente depuis longtemps, et il n'est donc pas juste de la considérer uniquement comme une technologie du futur. Utiliser le terme « futur » pour parler de l'intelligence artificielle est une erreur significative qui reflète un biais similaire à celui que l'humanité avait déjà dans les années 50, à savoir celui de la « science-fiction »

*« ...le biais de la science-fiction, d'imaginer une singularité, une espèce de machine méchante qui veut nous éliminer. Pour la vérité, l'intelligence artificielle a déjà transformé tous les métiers. Elle a transformé les ressources humaines de manière très profonde parce qu'on n'utilise plus du tout, les mêmes outils. On ne recrute pas comme avant. Des gens qui utilisent des logiciels comme Talent soft, des plateformes de recrutement qui utilisent des algorithmes de mise en relation, comme LinkedIn, qui est basé sur des algorithmes d'intelligence artificielle. Et puis tout simplement tous les outils qu'on utilise au quotidien, Google, YouTube, etc., tout ça c'est de l'intelligence artificielle. Donc, le monde des ressources humaines a déjà des outils qui ont des bases algorithmiques qui posent des questions sur les biais, la collecte des données et les biais de données. C'est-à-dire est-ce que ces outils permettent de d'enlever les biais qui sont les biais humains ? Est-ce qu'ils les amplifient ? Et qu'est-ce qui peut être fait quand on utilise ces outils pour qu'ils soient moins biaisés ? Tout ça, ce sont des*

*questions au présent. Et si on continue à toujours parler d'intelligence artificielle au futur, c'est qu'on a une vision complètement romantique, enfin, je ne sais pas, enfin romantique voilà. Alors, comme Matrix, Terminator, tous ces films de science-fiction où on imagine un grand méchant et tout. Or en fait, les bouleversements, il suffit de regarder ce qui s'est passé au cours des 5 à 10 dernières années pour, en prolongeant, voir quels sont les grands enjeux des prochaines années. Et c'est des enjeux de, voilà, comment on utilise ces outils ? Comment se fait cette collaboration entre l'homme et la machine ? Entre les recruteurs et les outils qui sont utilisés ? Comment est-ce qu'on vérifie que les données, les jeux de données sur lesquels fonctionnent les algorithmes, ne sont pas biaisées ? Et tout ça, ce sont des sujets de collaboration humain-machine qui sont déjà des sujets présents, des sujets actuels. » (Interviewé H)*

Selon l'expert K, l'intelligence artificielle est une notion qui n'a pas lieu d'être. Un programme informatique est le fruit de l'intelligence humaine. Cette notion est donc rejetée par cet expert, qui préfère substituer ce terme par les termes « intelligence amplifiée » ou « intelligence augmentée », tout comme ses collègues chez IBM. L'idée même de l'existence de l'intelligence artificielle est remise en question, du fait que l'intelligence des ordinateurs est le produit de l'intelligence humaine amplifiée par leur puissance des calculs

*« ...d'abord, une chose que j'aimerais souligner, c'est que l'intelligence artificielle ça n'existe pas. Un ordinateur est une machine électromécanique qui est capable de faire une seule chose, c'est d'ajouter des 0 et des 1. Elle le fait beaucoup et elle le fait vite, mais elle ne fait que ça. Donc, autrement dit, ce qui est très intéressant, c'est quelle est la manière dont elle ajoute les 0 et les 1, et ça, la réponse est : il y a un programme. Et tout programme informatique est le fruit de l'intelligence humaine. Il n'y a pas d'intelligence artificielle. Il y a juste de l'intelligence humaine qui est amplifiée par la puissance de calculs électromécaniques d'un ordinateur. Et donc, très clairement, cette notion d'intelligence artificielle, je la refuse, comme d'ailleurs mes amis chez IBM ont remplacé IA par intelligence amplifiée ou intelligence augmentée mais en aucun cas par intelligence artificielle. » (Interviewé K)*

Selon les autres experts, il est évident que l'intelligence artificielle redistribue les activités au sein de l'industrie, avec certaines tâches étant automatisées par les machines. Cette transformation du travail entraînera des changements et une accélération des processus, ce qui affectera un certain nombre d'activités. Cependant, il est difficile de prédire si ces activités seront complètement supprimées ou si elles évolueront vers des travaux basés sur des tâches spécifiques. Dans ce contexte, la question la plus importante pour les organisations d'aujourd'hui, c'est de pouvoir contribuer à garantir l'employabilité pour ses collaborateurs. L'accélération des automatismes portée par l'IA pose des défis pour les entreprises, car elle soulève la question du rôle de ses collaborateurs.

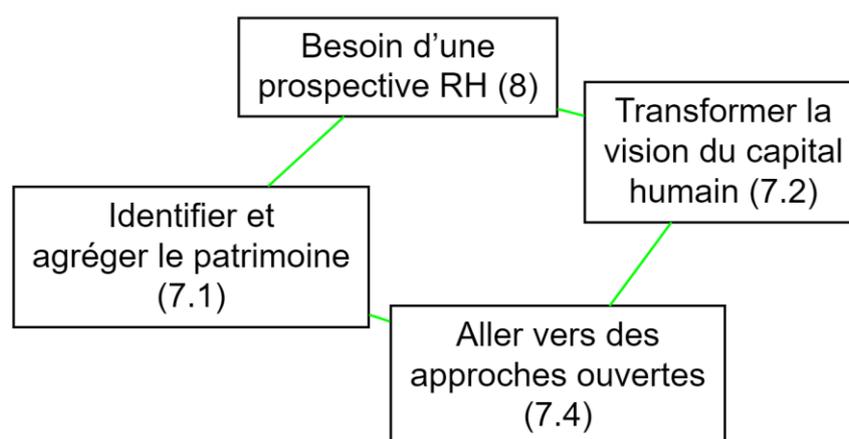
*« Je ne sais pas si l'IA sera source d'innovations. Dans tous les cas, elle sera source de production. Donc, il est essentiel de se poser très en avant la question des compétences dont l'organisation aura besoin demain, est-ce qu'on aura besoin de production ? ...Donc oui, pour un certain nombre d'activités et de métiers, les avantages*

*qu'on dégage de la ressource et du temps libérés permettent d'adresser d'autres problématiques et de mener une réflexion prospective mais aussi mener cette réflexion pour ces secteurs-là. » (Interviewé B)*

Toutefois, cet expert met en évidence la nécessité pour l'entreprise de mener une réflexion prospective afin se poser très en amont la question des compétences et des connaissances dont l'organisation aura besoin demain. *« L'enjeu majeur c'est la gestion du portefeuille de compétences et de connaissances de chacun des individus composant notre société au sens avec un grand S et donc des entreprises, il y a vraiment des coresponsabilités à définir »* (Interviewé B). Les équipes RH doivent se doter de démarches et d'outils qui leur permettent de gérer le patrimoine stratégique futur de l'organisation. Faire une gestion prospective de ce patrimoine, c'est identifier les compétences et les connaissances stratégiques futures de l'organisation. Ceci semble être une nécessité, étant donné qu'avec la numérisation, la digitalisation et l'Intelligence Artificielle (IA), un mouvement d'accélération s'opère, nécessitant de nouvelles compétences et connaissances à acquérir.

Pourtant, il y a une fragilité dans les process RH qui se retrouvent souvent incapables d'identifier les compétences de demain puisqu'ils sont plus construits sur le cycle de « vie » du collaborateur dans une entreprise, *« depuis le recrutement jusqu'à son départ en retraite, en passant par la mobilité ou la sortie de l'entreprise...et se posent beaucoup moins la question des connaissances et des compétences stratégiques dont l'entreprise aura besoin demain »* (Interviewé B). L'ensemble des processus RH adressent d'abord la relation contractuelle de ce cycle et ne s'intéressent pas assez aux questions stratégiques liées à la transformation de la vision du capital humain. Il est donc indispensable selon les résultats, d'orienter davantage les processus RH vers une approche proactive et de se poser la question des compétences nécessaires pour l'avenir, au-delà de la simple relation contractuelle du cycle de vie du collaborateur. Les entretiens montrent que les organisations d'aujourd'hui évoluent vers une approche plus ouverte, plus intégrée et de plus en plus orientée vers les parties prenantes. Les experts interrogés insistent tous sur la nécessité de faire évoluer la fonction RH vers une perspective plus stratégique, fondée sur une démarche intégrant l'ensemble des parties prenantes.

Figure 87: Articulations issus de l'entretien avec l'expert B



**Résultats préliminaires : La prospective RH répond à la nécessité d'identifier et d'agrégier de manière stratégique le patrimoine de connaissances et de compétences stratégiques, afin de transformer la vision traditionnelle du capital humain vers des approches ouvertes et adaptatives à un environnement en constante évolution. En transformant la vision traditionnelle du capital humain, la prospective RH encourage les démarches ouvertes et flexibles. Plutôt que de se restreindre à un modèle statique où les compétences seraient figées et fixes, la prospective RH favorise une vision dynamique et adaptable. Les experts s'accordent sur le fait que le capital humain possède une dimension dynamique et évolutive, impliquant l'accumulation et l'agrégation des ressources qui évoluent et ne sont pas figées. En adoptant des approches ouvertes, les organisations sont mieux préparées pour relever les défis de demain, en s'adaptant de manière agile aux évolutions du marché et en favorisant la construction d'un écosystème d'innovation**

S'agissant de la réussite de la démarche de prospective, les experts trouvent que la Direction des Ressources Humaines devrait se positionner comme partie intégrante de l'équipe dirigeante, afin de gagner en légitimité et en crédibilité, et d'être tournée vers la collaboration, l'échange, la communication et la construction avec la direction générale et les managers. La fonction des ressources humaines est actuellement en difficulté et semble avoir pris du retard par rapport aux domaines de la finance et de l'informatique. Son défi actuel est de « *de pouvoir accompagner la transformation d'entreprise vers un peu plus d'agilité collective* » (interviewé E) Pour relever ce défi, il est crucial que la fonction RH s'intéresse à deux aspects essentiels :

« *Tout d'abord, le business, c'est-à-dire comprendre intimement la chaîne de valeur, et deuxièmement c'est de réintégrer les questions liées à l'organisation et qu'elle a abandonnées depuis les années 90.* »

Les entretiens mettent en évidence la nécessité pour les ressources humaines de travailler en collaboration étroite avec les managers, les opérationnels et entre elles-mêmes. Il est même

important que les différents services RH, tels que le recrutement, la formation et la gestion des compétences, communiquent et coopèrent de manière plus intégrée. Actuellement, de nombreuses entreprises fonctionnent de manière cloisonnée, ce qui pose des problèmes.

*« Il faut que les RH travaillent beaucoup plus en collaboration avec les managers, avec les opérationnels .... Je vais même aller jusqu'à dire, il faut qu'ils travaillent aussi entre eux, que le recrutement parle à la formation, que la formation parle à ceux qui s'occupent de la gestion de compétences. Parce que vous avez encore beaucoup d'entreprises qui fonctionnent d'une façon très ciblée et du coup chacun met en place sa démarche, ça pose problème. »* (Interviewé D). La posture de conseil et d'accompagnement est privilégiée par l'expert de prospective métier, notamment dans le contexte de transformation. Cette dimension doit être renforcée aujourd'hui afin de permettre aux ressources humaines de jouer un rôle stratégique dans la transformation de l'entreprise.

Pour ce faire, la fonction RH doit être reconnue et légitime pour son rôle dans la prospective et la stratégie de l'entreprise. Pour cela, *« elle doit être un des acteurs des conditions à créer pour la performance des entreprises. Elle a une position qui est parfois une position en retrait, qui fait que cette crédibilité et cette légitimité ne lui sont pas totalement reconnues. Je pense que c'est vraiment important c'est-à-dire c'est d'être un contributeur de la performance globale de l'entreprise, quand je dis globale c'est-à-dire c'est de la performance business, de la performance économique et c'est de la performance humaine aussi. »* (Interviewé B) Cette fonction selon les experts doit contribuer activement à la performance globale de l'entreprise, incluant la performance économique, la performance humaine et le développement du capital humain. Le DRH a la responsabilité de développer, enrichir et protéger le capital humain stratégique de demain. Les résultats mettent en évidence un réel besoin de prospective au niveau des ressources humaines afin de développer le capital humain stratégique de demain. Ainsi, la catégorie actuelle « besoin d'une prospective RH » a un impact direct sur la catégorie « développer le capital humain stratégique de demain »

Cependant, lors de nos entretiens, un avis pessimiste a émergé concernant la fonction des ressources humaines de demain, laissant ainsi des interrogations quant à son avenir. Selon l'expert K, la fonction des ressources humaines, tout comme d'autres fonctions similaires, pourrait sembler obsolète car elle ne semble plus nécessaire. La notion de hiérarchie tend à disparaître, ce qui remet en question son rôle traditionnel de gestion des individus.

Cependant, le véritable enjeu réside dans la capacité de chaque acteur à recruter les personnes nécessaires pour mener à bien une activité donnée. Il ne s'agit plus de les engager en tant qu'employés, mais plutôt de les considérer comme des associés, des travailleurs indépendants ou des sous-traitants. Par conséquent, il n'y a plus besoin d'experts spécialisés dans les contrats de travail, car ces contrats n'existeront plus. De même, l'expertise en droit du travail deviendra moins pertinente avec la disparition du droit du travail tel que nous le connaissons. Ainsi, la

notion de ressources humaines est appelée à disparaître, laissant place à des fonctionnalités au sein d'un réseau. Ce réseau constitue une communauté de vie clairement orientée par son projet plutôt que par des individus.

*« Je vous dis que ça va disparaître, et ils n'ont plus aucun sens. Ces gens-là, aujourd'hui, ils font quoi? 80% de leur temps, c'est de l'administration du personnel, c'est-à-dire les problèmes de paye, les problèmes de syndicats, les problèmes de conseils d'entreprises, les problèmes juridiques, les problèmes de licenciement. Tous ces problèmes disparaissent dès le moment où on sort du salariat. Donc on n'a plus besoin d'eux. Et l'autre versant c'est le problème de la formation, mais la formation, ce n'est pas à eux de décider ce qui doit être fait en termes de formations. Je viens de vous le dire, c'est que chacun va prendre en charge sa propre formation, son propre fonds de commerce. Donc on n'aura absolument plus besoin des RH. Toutes les fonctions stables vont disparaître d'ailleurs. »*

Il est donc essentiel, dès aujourd'hui, que les entreprises se préparent à l'éventualité de changements majeurs dans le domaine des ressources humaines. Cela implique d'anticiper les évolutions potentielles et d'adopter une approche proactive pour faire face aux défis à venir. Une telle préparation pourrait nécessiter une réévaluation des rôles et des responsabilités au sein de la fonction des ressources humaines, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances adaptées à un environnement de travail en constante évolution. Les entreprises devraient également envisager d'explorer des modèles de gestion plus agiles et flexibles, favorisant la création d'écosystèmes d'innovation tels qu'ils ont été identifiés lors de nos entretiens.

## **2.1. Analyse des résultats de l'étude dans sa phase 2**

Cette partie de l'étude se compose de quatre sous-parties qui présentent une analyse détaillée des discours issus des 16 entretiens avec divers dirigeants, responsables et consultants d'entreprise. La première sous-partie aborde la catégorie 1 de notre étude, qui concerne le besoin de transformation. La deuxième partie traite des éléments liés aux catégories suivantes : imaginer les chemins du futur (2), explorer l'environnement externe (3), adopter une démarche participative (4), conduire une prospective stratégique (5) et créer un écosystème transformant et innovant (6).

La troisième sous-partie présente les éléments liés à la notion de capital humain et à son développement stratégique, relevant de la catégorie 7.

La quatrième sous-partie expose la vision des informateurs et leurs expériences sur le terrain en matière de prospective des ressources humaines, relevant de la catégorie 8.

Enfin, la dernière section présente les éléments de la catégorie 9 de notre étude, qui concerne la construction d'un modèle socialement et économiquement pérenne.

### *2.1.1. Transformation impérative pour s'adapter au nouveau monde : Remise en cause des anciens paradigmes et modèles*

Les organisations actuelles utilisent des principes de fonctionnement en termes d'organisation et de management qui ont été adaptés au monde d'hier, mais qui ne sont plus du tout adaptés au monde d'aujourd'hui. Selon l'interviewé Y, « nous sommes entrés dans un monde VUCA, passant d'un monde compliqué à un monde complexe. La gestion des choses compliquées diffère de celle des choses complexes, et vice versa. » Il devient donc urgent de changer les paradigmes et d'adapter les approches au monde d'aujourd'hui.

*« VUCA C'est l'acronyme, donc c'est un terme américain qui veut dire que le monde est devenu V pour « volatile », U pour « incertain », C pour « complexe » et A pour des informations qui sont « ambiguës », tout est ambigu. La crise du covid, on a tout et son contraire et on vit des situations inédites. » (Interviewé Y)*

Dans ce monde VUCA, il est essentiel de dépasser la simple notion de changement. Les organisations ne se limitent plus à gérer le changement, mais doivent plutôt embrasser la transformation. Les propos de cet informateur confirment la catégorie 1 de notre étude, qui met en évidence le besoin de se transformer face à la complexité et à l'incertitude. En nous rapportant sa propre expérience de coaching et de la mise en place de séminaires de prospective auprès des dirigeants de grands groupes en France, ce dernier explique que dans un monde VUCA, les entreprises doivent se transformer, passer de la chenille au papillon. Il est nécessaire de briser les silos dans les entreprises qui fonctionnaient bien dans un monde stable, prévisible et complexe, où les informations étaient claires et les données visibles. Ce qui fonctionnait auparavant ne fonctionne plus du tout aujourd'hui, et pourtant de nombreux dirigeants continuent de faire la même chose.

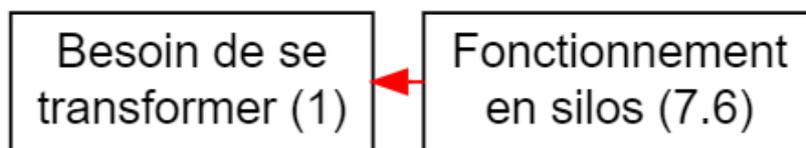
*« Dans ce cycle de formation qui dure six jours, j'invite des dirigeants inspirants à déjeuner. Ils partagent leurs expériences et les transformations qu'ils ont réalisées au sein de leurs propres entreprises. Pour moi, il y a un élément essentiel à prendre en compte. Nous ne sommes plus seulement dans le changement ou la conduite du changement, nous sommes dans la transformation. C'est comme un Rubik's Cube, où le cadre reste le même mais les cases sont déplacées pour former un côté entièrement rouge, vert, jaune ou bleu. Mais on garde le cadre, le cadre reste le même, on ne fait que changer les gens ou éventuellement changer les postes. Alors que pour moi, dans un monde 'VUCA', on doit se transformer. Ce qui veut dire qu'on doit passer de la chenille au papillon. » (Interviewé Y)*

Dans son discours, l'informateur établit le lien entre le besoin de se transformer (1) et la nécessité de sortir du fonctionnement en silos (7.6). Cette idée a également été relevée dans les

discours des experts en prospective. Les résultats mettent en évidence que la rupture des silos est une condition essentielle pour réussir cette transformation en utilisant une approche prospective. Le fonctionnement en silos rend la transformation difficile.

Une relation inverse relie ces deux aspects (voir figure ci-dessous). « ...donc casser les silos dans les entreprises qui fonctionnaient bien dans un monde où les choses étaient stables, prévisibles, compliquées, et où les informations étaient lisibles, les données étaient visibles, il n'y avait pas d'ambiguïté. Donc, en fait, ce qui fonctionnait bien dans ce monde-là ne fonctionne plus du tout aujourd'hui et généralement, la plupart des dirigeants continuent à faire plus de la même chose. Et les gens en dessous, ça se passe très mal parce que dans ce monde VUCA, ce qui compte... Qu'est-ce qui a fait la croissance des entreprises comme Google ou Amazon ? C'est la fameuse user expérience. Et donc, pour ça, les silos ne permettent pas cela » (Interviewé Y)

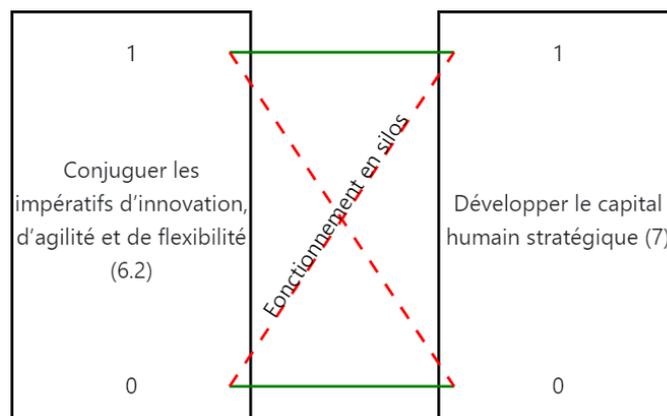
**Figure 88: Articulation variant dans le sens inverse**



Dans cette perspective, l'informateur souligne l'importance de dépasser le fonctionnement en silos dans les organisations. Il indique que ces structures cloisonnées ne favorisent pas la création d'un effet "waouh" chez les clients, car elles ne sont pas organisées en fonction de leurs besoins. Ainsi, il est crucial de briser les silos et de promouvoir des équipes agiles et responsables, dotées d'une vision prospective de l'entreprise.

« Il faut casser des silos, pour mettre des équipes beaucoup plus agiles, beaucoup plus responsables et avec une vision où le dirigeant apporte une vision future de l'entreprise. » (Interviewé Y)

**Figure 89: Cas négatif issus de l'entretien avec l'informateur Y**



Le même cas négatif a été identifié lors de la phase exploratoire 1 avec les experts. Le lien entre la création d'un écosystème innovant et transformant (6) et le développement stratégique du capital humain (7) passe par la conjugaison des impératifs d'agilité et de flexibilité (6.2). Cependant, le fonctionnement en silos actuel empêche les entreprises de former des équipes agiles et flexibles, inversant ainsi la relation.

En effet, la combinaison des impératifs d'innovation et d'agilité renforce le développement stratégique du capital humain de demain (+ +). Dans quelle mesure le fait de moins conjuguer ces impératifs entraîne-t-il une réduction du développement du capital humain ? (- -). Le fonctionnement en silos et bureaucratique entrave la mise en place des équipes agiles et limite ainsi l'effet positif de cette relation.

L'informateur Y étaye ses propos en soulignant que le dirigeant joue un rôle clé en offrant une vision à long terme, envisageant l'entreprise dans un horizon temporel de 10, 15, 20 ou 50 ans. Cette vision permet de fédérer et d'aligner tous les membres de l'organisation autour d'objectifs communs. L'adoption de principes de fonctionnement communs contribue à la cohésion et à l'alignement des équipes. De même, l'incarnation des valeurs de l'entreprise dans les comportements quotidiens est essentielle pour créer un environnement favorable. Cependant, l'informateur constate que la majorité des entreprises ne sont pas orientées vers l'humanisme, traitant souvent les employés comme des exécutants dépourvus d'autonomie et de sens. Cela conduit à un désalignement avec les aspirations de la jeune génération, qui recherche un environnement où ses valeurs, compétences et besoins sont développés.

Les résultats permettent de mettre en évidence la nécessité repenser les modèles organisationnels en intégrant une approche transversale et humaine, favorisant la collaboration, l'autonomie et l'épanouissement des individus. Cela permettra de répondre aux défis d'un monde VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté) et de créer des entreprises résilientes et adaptatives. Le « besoin de se transformer » (1) est en accord avec le « besoin de s'intéresser plus à l'homme » (8.7) et la « nécessité de modifier le modèle organisationnel » (1.1). Une relation tripartite est donc identifiée.

*« Le fait d'avoir des principes de fonctionnement communs, ça fédère et ça aligne tout le monde. Et surtout quand ils se co-construisent. Le fait d'avoir des valeurs incarnées au quotidien, là encore, ça fédère et ça aligne tout le monde. Et ça, les valeurs, elles sont la plupart du temps affichées dans les entreprises, mais elles ne sont pas incarnées dans des comportements qui sont acceptables et qui dénotent des comportements inacceptables. Donc les valeurs, c'est hyper important. Mais là encore, la plupart, les 90 % des entreprises ne sont pas humanistes. On traite les gens comme des robots, pas au mieux comme des exécutants, comme des robots en disant : "T'as qu'à faire ça ! Tu ne poses pas de questions !" etc. Et la jeune génération qui a 25 ans aujourd'hui, elle ne supporte pas ça. Donc c'est eux, qui pour moi sont les ambassadeurs de l'entreprise du futur. Parce qu'ils veulent du sens, de l'autonomie, qu'on développe leurs valeurs, leurs compétences et surtout qu'ils veulent vivre une aventure en dehors des entreprises "mécanisées", où il n'y a pas de gestion humaine. Et non, ils ne s'y retrouvent pas. Donc c'est pour ça qu'ils partent ailleurs. »* (Interviewé Y). L'accent est également mis sur les problématiques générationnelles dans le cadre d'une prospective en matière de capital humain.

« *On est en train de changer de civilisation* » (Interviewé Z). L'humanité est en train de vivre une transition vers une nouvelle civilisation. Cette question soulevée est complexe et suscite de profondes réflexions. D'un côté il y a une émergence d'entreprises extractivistes de plus en plus voraces, qui ne connaissent pas de limites et contribuent à la destruction de la planète ainsi qu'à des conditions de vie dégradées. D'un autre côté, il existe des entrepreneurs qui innovent en adoptant de nouveaux vocabulaires, méthodes, paradigmes et modes de pensée. Leur approche met davantage l'accent sur les réseaux et les archipels plutôt que sur la compétition, la coopération étant également valorisée. Des concepts tels que les biens communs et les monnaies complémentaires émergent également. Ces initiatives sont considérées comme intéressantes car elles intègrent les futurs incertains au cœur de leurs projets et cherchent à proposer des solutions coopératives pour minimiser les conséquences négatives anticipées. Ces mêmes propos corroborent également le discours de l'expert en prospective K.

« *D'un côté ce que je vois là, c'est des entreprises extractivistes de plus en plus voraces et sans limites qui détruisent la planète et les conditions de vie sur la planète et qui sont de plus en plus puissantes. D'un autre côté, j'accompagne des entrepreneurs qui inventent quelque chose de complètement nouveau, avec des vocabulaires, avec des méthodes, avec des façons de penser complètement nouveaux. On parle plus de réseau, on parle d'archipels par exemple, on ne parle pas de compétition, on parle de plus de coopération ou de coopération éventuellement on parle de biens communs, on parle de monnaies complémentaires. Alors il y a plein de concepts complètement nouveaux. C'est des projets très intéressants au sens où, pour moi, ils prennent en compte dans le cœur même de leurs projets, les futurs difficiles vers lesquels on aura et qu'ils essayent de trouver des solutions coopératives pour que ça soit au moins pire que ce qu'on peut imaginer. Mais ils ne sont pas puissants ceux-là. Ils ont beaucoup d'idées et trop d'énergie, mais l'énergie argent est encore dans le monde qui s'écroule quoi. On est en train de changer de civilisation dessus, C'est ma conviction. Et j'imagine que le fait que vous avez entendu ce discours déjà avec d'autres prospectivistes, vous avez interrogé Marc Halévy.* » (Interviewé Z)

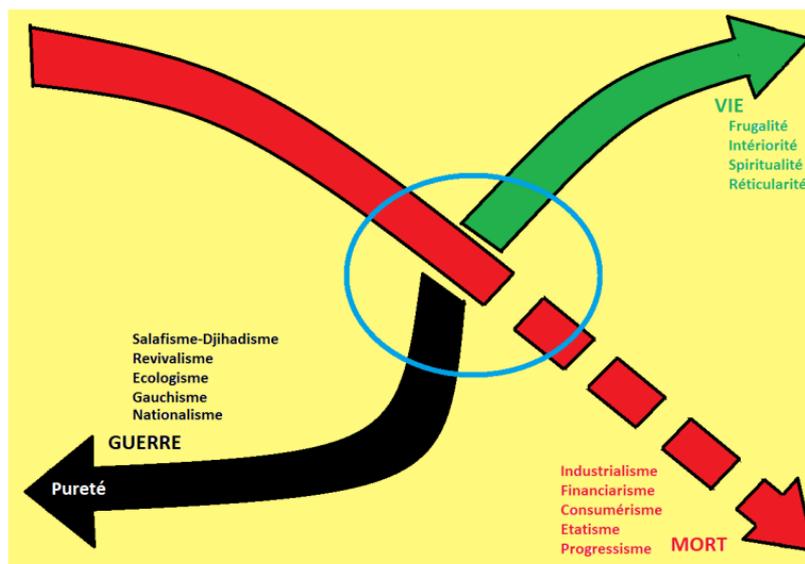
En effet, le prospectiviste cité par l'informateur a effectivement contribué à la phase initiale de l'étude exploratoire et a affirmé l'émergence d'un nouveau monde. Le concept de la courbe rouge et de la courbe verte, notamment proposé par Marc Halévy, présente une analyse pertinente largement adoptée. L'objectif actuel est de faciliter la transition des entreprises vers la courbe verte en favorisant leur croissance.

« *La question de la courbe rouge et de la courbe verte, qui m'inspire énormément et que j'utilise régulièrement, me donne le sentiment d'une analyse pertinente. Cela souligne le fait que nous sommes en train de connaître un changement de civilisation. En tant qu'accompagnateur, mon rôle se concentre principalement sur les entreprises qui cherchent à accélérer leur croissance vers la courbe verte. Actuellement, je suis particulièrement investi dans une initiative avec mes collègues, visant à développer une offre d'accompagnement pour faciliter la transition des entreprises de la courbe rouge vers la courbe verte. Récemment, lors d'une discussion avec l'un de mes collègues, Loïc, j'ai exprimé mes préoccupations quant à la faisabilité de cette démarche, car personnellement, je suis convaincu qu'il est nécessaire de réduire le domaine de l'économie et de mettre fin à la création de nouvelles*

entreprises. Je reconnais que mes propos peuvent manquer de clarté, car je suis en train d'explorer ces idées. Cependant, ce que je ressens profondément, c'est que pour préserver l'habitabilité de la Terre, il est impératif que nous, en tant qu'êtres humains, modifions nos modes de vie et notre perception du bonheur. Les sociétés occidentales, en particulier, doivent passer d'une mentalité axée sur l'utilisation, l'achat et la consommation de produits nécessitant des quantités importantes de matières premières et d'énergie. Il est primordial de mettre fin à la production de biens qui engendrent une consommation excessive d'énergie et de ressources. Au contraire, nous devons orienter notre bonheur vers des actions qui ne requièrent ni énergie ni matière, mais qui mettent en valeur l'intelligence et les relations humaines, parmi d'autres choses. La Terre est tout simplement incapable de continuer sur cette voie. » (Interviewé Z)

Une fois mentionnée, nous avons rédigé un compte rendu théorique explicatif détaillant cette logique de transition des entreprises de la courbe rouge vers la courbe verte afin de survivre dans ce nouveau monde. Nous avons également consulté les travaux mentionnés par l'informateur et tiré une figure qui nous a semblé essentielle dans notre étude- (voir figure ci-dessous), confirmant ainsi la pertinence des propositions émergées du terrain qui décrivent le mieux ce « besoin de se transformer » (1). Le discours des experts se confirme par cette deuxième phase de notre étude.

**Figure 90: Courbe verte et rouge, mentionnée par l'informateur Z**



Source : Marc Halévy, Synthèse courte du 15 avril 2017

Selon l'informateur Z, les entreprises actuellement positionnées dans la courbe rouge semblent incapables de se diriger vers le scénario souhaité, ce qui est partagé par d'autres penseurs tels que Dominique Bourg ou Jean-Claude Jancovici. Une transition est nécessaire pour réduire les émissions de CO2 de onze à deux ou deux et demi tonnes par an et par personne en France. Cependant, il n'existe pas d'autre solution que d'arrêter les activités commerciales telles qu'elles sont menées actuellement ou de les transformer de manière radicale, ce qui est considéré comme tout simplement irréaliste par l'informateur. Toutefois, il nous raconte que de

nombreux entrepreneurs embrassent cette logique et créent de nouvelles entreprises à partir de zéro, basées sur une intuition et alignées sur cette vision. Par exemple, en avril, une session de prospective est prévue avec ces personnes. Dans une certaine mesure, elles intègrent cette perspective dans leur stratégie. À la fin des séminaires de prospective, les participants comprennent mieux les enjeux à long terme et sont incités à concrétiser leurs idées plus tôt que prévu, afin d'accélérer la réalisation du scénario souhaité.

*« Il n'y a pas d'autre solution que d'arrêter les business ou de les transformer tellement profondément que c'est juste impossible de dire à un patron de Total : "Tu arrêtes, tu ne l'extrait plus de matière de la terre et tu formes tous tes gens pour qu'ils deviennent auxiliaires de vie, professeurs biologistes." Ça, c'est juste impossible. Par contre, il y a beaucoup d'entrepreneurs qui sont dans cette logique-là et qui créent des entreprises à partir de rien, à partir d'une intuition, mais qui démarrent de nouveaux business dans cette logique-là. Voyez, en avril, c'est avec des gens comme ça qu'on va faire un peu de prospective. Est-ce qu'ils l'intègrent vraiment dans leur stratégie? Oui, un peu. C'est-à-dire que souvent, dans mes scénarios, mes séminaires de prospective, dans le débriefe en fin de journée, les gens disent : "Ah, ok, je comprends, je comprends mieux les enjeux à long terme." Et du coup, je me dis que l'idée que j'avais ou que je me disais que je vais lancer dans les quatre ou cinq ans qui viennent, je vais la faire tout de suite, parce que cela va accélérer le scénario que je souhaite." C'est un peu ça que ça produit.*

» (Interviewé Z)

La notion de réseau revêt une importance capitale lorsqu'il s'agit de changer de paradigme. L'informateur Y la considère comme une condition essentielle pour assurer la pérennité des entreprises. En partageant son expérience personnelle au sein de l'entreprise familiale de son père, qui était le cinquième moulin de France en termes de compétences et de chiffre d'affaires, il met l'accent sur la nécessité de transitionner vers de nouveaux modes organisationnels.

*« Il fonctionnait comme Steve Jobs en 1980. Il avait conçu un écosystème avec des relations de partenariat avec des boulangers, avec d'autres meuniers pour l'exportation, avec des pâtisseries, etc. Ils l'avaient construit avec des relations gagnantes-gagnantes. Or, aujourd'hui avec d'autres, quand on est dans le pouvoir, on est en mode compétition et on est dans un monde de domination. Je te domine. Et ça, aujourd'hui, c'est plus possible de fonctionner comme ça. »* (Interviewé Y)

En outre, avec la digitalisation, les entreprises sont confrontées à de nombreux risques de perturbation. Les plateformes émergentes telles que les Marketplaces créent des relations directes avec les clients traditionnels de l'entreprise, ce qui engendre de nombreux risques. Si l'entreprise ne se remet pas en question et ne s'adapte pas, elle se dirigera tout droit vers l'échec. La détection des signaux faibles par la prospective permet aux entreprises actuelles de pérenniser leur activité. Dans le passage ci-dessous, l'informateur utilise à plusieurs reprises le mode conditionnel. La première fois, il évoque la possibilité d'une disruption en identifiant les signaux faibles qui pourraient permettre aux entreprises d'assurer la pérennité de leur activité. La deuxième fois, il met en évidence le maintien du modèle traditionnel qui empêche la création

de relations mutuellement bénéfiques avec l'écosystème, notamment les clients. Ainsi, deux articulations orientées ont été identifiées : d'une part, entre "Détecter les évolutions et les signaux faibles" (3.1) pour "construire un modèle socialement et économiquement pérenne" (9), d'autre part, entre "Nécessité de changer le modèle organisationnel" (1.1) afin de "Créer un écosystème transformant et innovant" (6).

*« Si elle ne s'auto disruptive pas, là encore, l'entreprise va être droit dans le mur, alors quand elles ont beaucoup d'argent, elles vont mourir très lentement... L'hôtellerie a beaucoup souffert de l'émergence d'Airbnb, et il existe de nombreux autres cas similaires. Beaucoup d'entreprises ne parviennent pas à percevoir ces signaux faibles de disruption, car elles sont déconnectées du marché, et lorsque ces signaux deviennent perceptibles, il est souvent trop tard pour réagir. De plus, si elles conservent leur organisation traditionnelle, elles ne pourront pas établir de véritables relations avec leurs clients. C'est pourquoi je leur dis qu'ils doivent s'auto-disrupter. Cela signifie qu'ils doivent maintenir leur source principale de revenus récurrents actuels, mais également créer des pépites d'auto-disruption qui constitueront leurs revenus récurrents et futurs. Sinon, une fois de plus, ils sont condamnés. Leur entreprise est vouée à l'échec... » (Interviewé Y)*

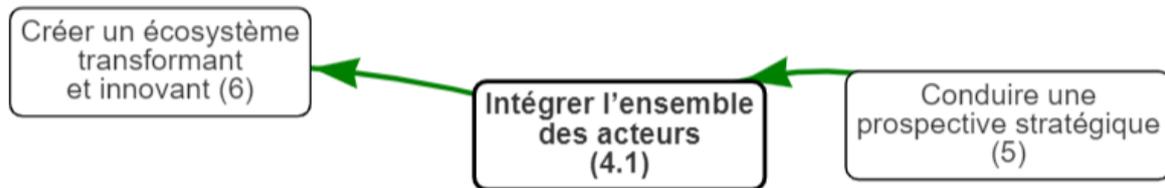
Cette relation de gagnant-gagnant en parlant d'écosystème est également attestée par l'informateur AB qui considère que pour réussir la transformation les entreprises doivent s'orienter vers des approches ouvertes. Pour lui, il est essentiel de ne pas travailler en isolation. La performance opérationnelle ne doit pas être gardée secrète au sein des organisations, mais plutôt croisée et partagée. Les entreprises qui veulent réussir doivent adopter une approche d'innovation ouverte, en favorisant la co-production, la co-conception et la création de synergies mutuellement bénéfiques. Pour répondre à ce « besoin de se transformer » (1), il est indispensable pour les entreprises d'« aller vers des approches ouvertes » (7.4). Cette articulation est également confirmée dans le discours des experts.

*« ...ne pas travailler seul, c'est à dire que l'idée que la performance opérationnelle, elle est dans le secret des organisations et elle ne doit pas être croisée. À mon avis, c'est une erreur majeure, à mon avis les entreprises qui veulent gagner, c'est celles qui sont dans l'open innovation, c'est à dire qui sont dans les effets de croisement, dans la co-production, dans la co-conception et dans l'idée de créer des synergies gagnant-gagnant parce que c'est ces synergies qui sont créatrices de valeur. » (Interviewé AB)*

Il est donc nécessaire de créer un écosystème et un réseau. Cette notion d'écosystème est particulièrement importante, que ce soit pour les grandes entreprises ou pour d'autres filières industrielles. La mise en place d'une gouvernance globale au sein d'une filière permet d'avoir une vision prospective des choses et de mailler les points de vue et les parties prenantes. Cela favorise la collaboration entre des acteurs aux intérêts divergents mais aussi aux intérêts communs. La création d'un écosystème stratégique et l'orientation vers des approches ouvertes nécessitent une démarche prospective. L'informateur perçoit la prospective comme un moyen de créer un écosystème innovant, car elle favorise les approches ouvertes et les relations

gagnant-gagnant avec les membres de son écosystème. Ainsi, les catégories 5 et 4, qui reflètent respectivement la dimension participative et stratégique de la prospective, ont une influence directe sur la catégorie 6 de l'écosystème.

**Figure 91: Articulations orientées entre trois éléments**



« C'est cette notion d'écosystème sur laquelle je voudrais insister... Bercy a voulu, il y a dix ans, effectivement, élargir ça aux autres filières industrielles, à mon avis a bien fait de le faire. C'est l'idée de faire vivre, justement c'est d'abord d'avoir une vision prospective des choses. Parce que la prospective, vous ne pouvez pas le faire tout seul dans votre coin. Vous devez le faire en maillant les points de vue et les parties prenantes. Et puis de le faire dans un cadre institué qui soit suffisamment permanent, dans lequel on puisse retrouver à la fois des divergences d'intérêts mais aussi des communautés d'intérêts. » (Interviewé AB)

Pour étayer ses propos, l'informateur donne plusieurs exemples d'entreprises qui sont engagées depuis 15 à 20 ans dans une démarche d'innovation combinant à la fois l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture. Il cite notamment les entreprises du territoire de Haute-Savoie ainsi qu'une entreprise à Colomiers, Axia. Selon lui, cette combinaison est très intéressante. Cependant, il souligne également qu'il existe des entreprises qui continuent de croire qu'elles peuvent progresser en se cachant et en travaillant en solitaire, mais il pense que ces entreprises sont déjà condamnées, même si elles ne s'en rendent pas encore compte.

L'informateur mentionne ensuite son expérience dans des exercices de prospective territoriale pour illustrer ses propos sur la notion d'écosystème. Il partage ses connaissances sur l'évolution des fonctions de l'entreprise vers une plus grande ouverture. Au fil du temps, les fonctions des entreprises ont évolué. Dans les années 70, les entreprises étaient isolées, avec des frontières fermées et peu perméables. Les fonctions étaient principalement organisées en interne. Cependant, avec l'ouverture du monde, les entreprises sont devenues plus ouvertes et certaines fonctions ont été externalisées. Il y a eu un mouvement de va-et-vient entre les fonctions, ce qui a contribué à la redistribution mondiale du travail. Aujourd'hui, la question de la relocalisation découle également de ces mouvements dans les deux sens. Pour qu'une entreprise puisse prospérer, elle doit organiser des fonctions financières et des ressources humaines qui travaillent de concert. Il note que les territoires ne se voient pas seulement comme des lieux où les entreprises sont implantées, mais plutôt comme des ressources où différentes fonctions peuvent être agencées, partagées et socialisées. La capacité à créer une macro-entreprise

territoriale détermine la possibilité de générer des effets de synergie et de croisement qui créent de la valeur et des actifs immatériels à l'échelle territoriale. Ces actifs immatériels sont extrêmement précieux, car ils deviennent à leur tour un facteur d'attractivité. Ainsi, l'idée selon laquelle les territoires seraient à jamais avantagés ou désavantagés en fonction de leurs ressources ne correspond pas à la réalité. Cela est d'autant plus vrai avec les technologies flexibles qui sont diffusées à l'échelle planétaire. La concurrence entre les territoires s'appuie également sur ces aspects, ce qui souligne l'importance de s'investir activement dans ces questions.

*« ... Et puis quand le monde s'est ouvert l'entreprise est devenue plus poreuse et des fonctions qui étaient internalisées ont été externalisées. En fait donc il y a eu un mouvement comme ça, d'aller-retour entre les fonctions qui font d'ailleurs qu'une partie de la redistribution à l'échelle globale du travail a pu passer par ça. Et toute la question d'une relocalisation aujourd'hui résulte aussi de ces mouvements dans les deux sens. Une entreprise ne peut pas vivre si elle n'a pas organisé une fonction financière et une fonction RH qui va ensemble. Tout ça, vous connaissez mieux que moi...il y a cette espèce de force troublante qui fait que les territoires raisonnent rarement en se considérant finalement comme pas simplement comme un lieu dans lequel se localisent des entreprises, mais comme un lieu ressource dans lequel on peut agencer toute une série de fonctions, partager et socialiser. Et Parce qu'on est en mesure ou pas de faire ça, donc de créer cette macro-entreprise territoriale, on va avoir effectivement des effets de synergie, de croisement tels qu'ils vont être producteurs de valeur et vont permettre la création d'actifs immatériels à l'échelle territoriale. Et ces actifs immatériels, ils sont extrêmement précieux parce que c'est ça qui va devenir à son tour un facteur d'attractivité... » (Interviewé AB)*

L'informateur X, fort de ses 31 années d'expérience en tant que consultant spécialisé dans les ressources humaines et le leadership, adopte une perspective unique concernant le schéma capitaliste actuel. Plutôt qu'un théoricien, il se présente davantage comme un praticien de terrain. Ayant fondé sa propre entreprise il y a 24 ans, axée sur le capital humain, il remet en question la pertinence du modèle traditionnel qui sépare le capital financier, le travail, les outils de production et les biens et services produits par l'entreprise. Selon lui, cette conception du capital, datant du XIX<sup>e</sup> siècle et émergée lors de la révolution industrielle, ne correspond plus aux réalités contemporaines. Il avance que l'importance accordée aux actionnaires n'apporte pas réellement de valeur ajoutée à l'entreprise. Par ailleurs, il souligne que le modèle capitaliste en vigueur ignore les avancées technologiques, les enjeux environnementaux et les aspects sociaux qui prévalent aujourd'hui. Il soutient ainsi la nécessité d'une réévaluation de la notion de capital, en tenant compte de ces nouveaux paramètres. L'informateur X propose ainsi une approche où il est primordial de repenser le modèle capitaliste existant et de transformer la perception traditionnelle du capital humain. Plusieurs articulations figurent dans son entretien mettant en évidence le lien fort entre le besoin de se transformer afin de développer stratégiquement le capital humain de demain. Le modèle capitaliste traditionnel ne tient donc

pas compte des évolutions technologiques, environnementales et sociales, et il serait nécessaire de repenser la notion de capital en prenant en compte ces nouveaux paramètres. De ce fait, « Remettre en cause le système capitaliste » (9.4) est une condition afin de « développer le capital humain stratégique de demain (7)

*« Alors, aujourd'hui, dans le schéma dit capitaliste, les entreprises, disons classiques, sont basées sur une séparation entre le capital financier, le travail, l'outil de production et puis les biens et services produits par l'entité. Moi Alors ça, c'est une posture plus personnelle, mais je pense que dans beaucoup de cas aujourd'hui, la notion de capital, au sens où elle avait été créée au XIX<sup>e</sup> siècle, elle est complètement dépassée. Pourquoi? Parce que la présence de l'actionnaire, elle n'a pas de valeur ajoutée par rapport à l'entreprise. Au XIX<sup>e</sup> siècle, quand les entreprises, quand la notion d'entreprise a été créée, c'était avec la révolution industrielle. Il fallait un outil de travail des matières premières pour produire des biens. Donc concrètement, il fallait une usine avec des machines. Et après il fallait des gens pour faire tourner ces machines. Et puis des énergies fossiles, puisque la révolution industrielle, c'est l'irruption des énergies fossiles dans l'homme, dans la vie des hommes, puisqu'auparavant l'humanité était très moderne puisque l'humanité était sur les énergies renouvelables. Ce n'est pas un truc nouveau, les énergies renouvelables, c'est un truc ancien le vent, le bois qu'on brûle, la force de l'eau... avec l'arrivée et l'irruption des énergies fossiles, il y a eu cette notion de machine qui nous a envahi complètement depuis on est complètement à la merci des machines. On dépend des machines, c'est à dire là on parle au travers d'une machine... » (Interviewé X)*

Dans le contexte historique, la notion de capital, héritée de la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle, était justifiée et perpétuait la distinction entre les propriétaires et les ouvriers exploitants, également présente dans le secteur agricole. Les paysans, qui étaient dépourvus de terres, dépendaient des machines pour mener à bien leur travail, tandis que les ouvriers risquaient de perdre leur emploi face à l'avènement de ces machines. Actuellement, la société a évolué vers une économie de services, où la valeur d'une entreprise ne réside pas uniquement dans son capital financier, mais surtout dans la contribution du capital humain, c'est-à-dire les individus qui y travaillent. Par conséquent, il est essentiel de repenser la notion traditionnelle de capital et de reconnaître que la valeur réelle d'une entreprise réside dans la valeur ajoutée par ses employés. Bien que le concept de capital puisse servir de référence, en particulier pour le système financier et les institutions bancaires, en termes de garanties pour des prêts, il est primordial de mettre en avant le rôle crucial du capital humain dans la réussite d'une entreprise. Ainsi, la « nécessité de changer les modèles économiques » (1.2) nécessite de « Transformer la vision du capital humain » (7.2)

*« Aujourd'hui, on est dans une société qui a beaucoup basculé sur les services et la valeur d'une entreprise n'est pas la valeur de son capital, c'est la valeur ajoutée par le capital humain, c'est à dire les gens qui y travaillent. Donc, je me mets à ma position là-dessus, c'est de dire il faut dépasser la notion de capital traditionnel et il faut pouvoir, même si on garde un schéma où l'entreprise elle a un capital parce que c'est un point de repère disons notamment pour le système financier... il faut pouvoir associer de façon plus étroite le capital humain et le capital*

*financier, c'est à dire que la distinction, la séparation des deux faits que on a deux univers qui sont en intersection dans l'entreprise mais qui ont des finalités et des modalités complètement différentes.» (Interviewé X)*

L'informatique AB met en avant qu'il n'a pas une vision fantasmagorique ou positiviste du changement technique. Il souligne que le monde a connu d'importants changements depuis les années 90, marquées par l'émergence des autoroutes de l'information et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces avancées ont eu un impact considérable sur les organisations, touchant à la fois les aspects techniques de la production, l'organisation du travail et les processus de production. Les technologies ont gagné en souplesse et en adaptabilité, et ont été largement adoptées par le grand public, ce qui les rend encore plus influentes et centrales aujourd'hui. Actuellement, nous sommes à un tournant, avec l'émergence de technologies basées sur le big data, la communication intermachines et l'apprentissage profond (deep learning). Nous assistons à une accélération de l'intelligence artificielle, qui intègre désormais des considérations éthiques, où la morale s'entremêle avec l'économie et la politique. Ces transformations majeures sont déjà en cours et auront un impact encore plus important à l'avenir. Les secteurs professionnels seront touchés, et les organisations deviendront encore plus flexibles, ce qui entraînera des changements massifs au niveau des compétences. La digitalisation des entreprises joue un rôle puissant dans la transformation des organisations, des métiers, des emplois et des compétences, et il est essentiel de prendre cela en compte. La flexibilité est particulièrement importante dans la gestion stratégique de capital humain de demain.

*« ...les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont impacté très largement les organisations, à la fois parce que ça a fait bouger, non seulement les conditions techniques de la production, mais aussi les conditions organisationnelles et les processus de production. C'est tout ça qui a bougé à la fois. Et donc, plus ces technologies sont devenues souples et malléables parce qu'elles l'étaient déjà d'origine, plus elles ont pénétré le grand public et plus elles ont perfrusé au point de devenir majeur aujourd'hui. C'est donc qu'aujourd'hui on est à la croisée des chemins, avec des technologies qui sont basées sur le big Data, qui sont basées sur la capacité pour les machines de communiquer entre elles et de rentrer dans ce qu'on appelle le deep learning. On est en train de passer à vitesse grand V alors que les gens n'ont pas conscience de ce qui est en train d'arriver à l'intelligence artificielle, où on va même à de l'intelligence artificielle qui se voudrait aujourd'hui devenu un peu éthique, enfin où on mêle la morale avec l'économie et la politique. Donc il y a des transformations majeures qui sont en train de se jouer, en fait qui impactent déjà et qui vont impacter plus encore. Alors les secteurs professionnels, mais aussi vont rendre encore plus malléables les organisations et font bouger du coup de manière massive les compétences puisqu'on est dans un processus général de digitalisation des entreprises qui fait que là il faut en tenir compte parce que c'est un outil puissant de transformation des organisations, des métiers, des emplois et des compétences. » (Interviewé AB)*

Un autre changement majeur est également cité par cet informateur qui est bien celui le passage vers une économie de la fonctionnalité, où l'enjeu se situe dans les usages. Cela implique un changement de modèle et de conception de la transaction, passant de l'achat et de la propriété à un droit d'accès à l'usage. Il utilise l'exemple des box internet pour illustrer ce changement, où l'utilisateur paie un abonnement pour accéder à une gamme d'usages qui peuvent évoluer au fil du temps.

*« ...Christian Dutertre, il se bat depuis 20 ans ou 25 ans pour faire comprendre qu'on est rentré dans une économie de la fonctionnalité, où l'enjeu c'est celui des usages, c'est-à-dire en gros, on change de monde. Le monde dans lequel on va vivre désormais, ça vaut pour la voiture et c'est pour ça que j'ai pris cet exemple. Le monde, c'est plus celui de l'achat. Depuis toujours, comment dire, le compromis qui existait en matière de transaction... Et donc c'est cet acte-là qui était producteur de valeur financière. Bon, là, aujourd'hui, on change complètement de modèle, de conception de la transaction. La transaction devient une transaction basée sur le droit d'accès à un usage. L'exemple que pour me faire comprendre de ça, c'est l'exemple des box que vous avez chez vous pour accéder à internet. Donc en gros, vous n'êtes pas propriétaire du box. Le but du jeu ce n'est pas que vous deveniez l'acquéreur. Le but du jeu, c'est que vous soyez l'utilisateur et que le fait de payer un abonnement à cette box vous donne accès à toute une série d'usages qui, au départ, sont calibrés. Et puis petit à petit, à mesure où les offres s'enrichissent et même vous êtes amenés à enrichir votre palette d'usages à travers ce droit d'accès que vous avez payé une fois. Eh bien, ce modèle économique est en train, à mon avis, de triompher de manière majeure. Enfin, les gens n'en ont pas conscience, mais je ne donne pas dix ans pour qu'on en soit là de manière généralisée... »*  
(Interviewé AB)

Ces transformations ont un impact significatif sur les constructeurs automobiles, qui opèrent une mutation sans précédent. Des entreprises telles que Renault, Peugeot et Volkswagen créent des filiales dédiées à ce nouveau modèle économique basé sur l'accès aux services. L'informateur est convaincu que ce modèle va triompher à l'avenir, transformant non seulement les métiers, mais aussi les transactions et les offres proposées. L'émergence des voitures communicantes et la transition vers une économie de la fonctionnalité basée sur les usages sont considérés par lui comme des changements technologiques et économiques majeurs dans l'industrie automobile future.

*« Donc vous voyez bien que ça transforme déjà la manière, ça transforme plein de choses, ça transforme déjà dans les usines qui produisent ces automobiles d'aujourd'hui et de demain, ça a transformé complètement les choses. Vous savez, on parle d'usine du futur, on parle de choses comme ça. Mais l'industrie 4.0, elle est déjà là. »*  
(Interviewé AB)

Pour mettre en évidence la nécessité d'une prospective en matière de capital humain, l'informateur cite de nombreux exemples d'entreprises de secteurs différents qui seront impactées par ces changements, et par conséquent, qui affecteront la composition du capital humain. Il partage son expérience en tant que commissaire en vallée de l'Arve, en Haute-Savoie, pour souligner que ces transformations ne sont pas récentes. Il constate que les entreprises du

décolletage, actives dans des secteurs tels que l'automobile, l'industrie nucléaire et la santé, ont évolué vers la mécatronique depuis au moins quinze ans. Il explique que ces entreprises sont devenues des coconcepteurs, travaillant en collaboration avec ce qu'on appelait autrefois les donneurs d'ordres dans l'industrie automobile. Il mentionne également que les usines d'aujourd'hui ont subi une transformation complète de leur processus productif. Dans le domaine de la vente, il constate que le modèle traditionnel de la concession automobile est voué à disparaître à court terme, au profit de la plateformisation. Il prend l'exemple de Tesla, qui a adopté une approche basée sur une plateforme d'accès plutôt que des concessions physiques. Il prédit que les concessions telles qu'on les connaissait seront remplacées par de nouveaux types de plateformes de relation commerciale. De plus, avec l'avènement de la maintenance prédictive facilitée par les capteurs présents dans les voitures, les concessions ne seront plus seulement des lieux d'entretien, mais plutôt des centres de rendez-vous pour les interventions préventives. L'informateur AB souligne que les métiers traditionnels de l'industrie automobile sont en voie de disparition, même si la formation de mécaniciens se poursuit. Il estime que ces métiers sont voués à devenir obsolètes à court terme et que des transformations similaires se produisent dans tous les domaines de l'industrie automobile. Ces propos confirment les propriétés de la catégorie « besoin de se transformer » (1) qui ont émergé de la phase 1 de l'étude exploratoire.

*« Les usines d'aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec ce qu'elles étaient dans les années 90. Et pour cause, on a transformé complètement l'acte productif. Donc vous imaginez bien que les compétences requises à l'intérieur de ces usines, c'est des compétences a compte tenu du digital enfin, où là l'échange est aussi important que la qualité technique du geste professionnel pour pouvoir être déployé. Deuxième compartiment qui est complètement affecté par les transformations que je décris pour l'automobile, c'est celui de la vente. Le modèle emblématique de la concession dans laquelle vous alliez acheter votre voiture, à mon avis, est appelé à un horizon de temps je ne sais pas qualifier, mais 10 ans maximum, à mon avis, à disparaître au profit de ce que fait déjà Tesla par exemple. »*  
(Interviewé AB)

Le dirigeant du groupe Adam souligne qu'au cours de la dernière décennie, son groupe a traversé une période économiquement difficile en raison de l'émergence de la concurrence asiatique et de la globalisation, ce qui a entraîné une baisse de rentabilité et de chiffre d'affaires. Cela a conduit à une remise en question profonde du modèle économique traditionnel. Cependant, à partir de 2010, des mesures stratégiques ont été mises en place, notamment un recentrage sur le volet social, la rétention des bénéfices internes, la transparence financière et la conviction que l'entreprise possédait une intelligence et un savoir-faire compétitifs. Ces initiatives ont porté leurs fruits, notamment grâce à la relocalisation complète des activités de fabrication et à la récupération rapide de la rentabilité économique. Cela a permis d'envisager un redéploiement

industriel majeur, caractérisé par la construction d'une nouvelle usine et l'intégration de méthodologies industrielles avancées telles que l'e-management. Ces déclarations mettent en évidence la transformation significative du groupe Adam, qui s'est aligné sur les principes du programme « Usine du Futur ». Cette évolution témoigne d'une adaptation réussie aux défis économiques contemporains, confirmant ainsi sa compétitivité industrielle.

*« ...Dans les dix dernières années, nous avons traversé une période économiquement complexe, de 2000 à 2010, en raison de l'émergence de la concurrence asiatique et de la mondialisation, ce qui a entraîné des pertes de rentabilité et de chiffre d'affaires. Cela a profondément remis en question le modèle économique traditionnel d'Adam. À partir de 2010, j'ai personnellement racheté mon associé en 2009, ce qui nous a permis d'adopter une approche plus axée sur le volet social. Nous avons conservé l'ensemble des bénéfices de l'entreprise, en étant transparents sur le plan financier, et nous étions convaincus que notre intelligence et notre savoir-faire nous permettraient de rester compétitifs, voire de le devenir davantage. Ce programme, entre guillemets, a plutôt bien fonctionné. Nous avons donc décidé de relocaliser l'intégralité de notre production, puisque nous avons rapidement retrouvé une rentabilité économique. Nous avons envisagé un redéploiement industriel, qui s'est concrétisé par la construction d'une nouvelle usine en 2015, ce qui représente une transformation majeure. Nous avons également introduit des méthodes industrielles telles que l'e-management, et en 2018, nous avons effectué une transition vers un système d'information ERP, ce qui s'inscrit dans la dimension numérique du programme "Usine du Futur". En résumé, cela a entraîné une transformation quasi-complète de l'entreprise au cours des cinq dernières années... » (Interviewé O)*

Une des questions de prospective stratégique posée par le directeur du groupe PSYA Sud-Ouest, qui a une formation en sciences économiques, concerne l'évolution du travail et la remise en question du fonctionnement salarial. Cette même idée a été évoquée par les experts. La prospective, selon lui, est essentielle du fait que la vision de l'acquisition et de l'emploi du capital humain est en transformation, remettant en cause les anciens fonctionnements. Ainsi, nous avons articulé la prospective avec la nécessité de transformer la vision du capital humain et de s'adapter aux besoins de transformation. Il souligne l'importance cruciale de la prospective, car leur rôle est d'apporter des conseils aux entreprises. Cela peut sembler contradictoire, mais il explique que son expérience antérieure dans la banque d'affaires lui a fait prendre conscience des enjeux liés à la valorisation du capital humain et de l'entreprise. En évoquant une pratique connue sous le nom de "Clause Microsoft", où une proportion fixe d'effectifs est périodiquement supprimée pour s'adapter aux besoins de l'entreprise, l'informateur N met en évidence l'importance de la prospective en matière de capital humain. La nécessité de reconsidérer le nombre de postes nécessaires pour l'avenir est essentielle.

*« La prospective, c'est essentiel parce que nous, on donne conseils aux entreprises. Justement on est là pour les aider ce qui est assez anachronique du coup c'est que j'ai commencé ma carrière professionnelle à la banque d'affaires donc sur des reprises et des cessions d'entreprises où on parlait beaucoup de la valorisation du capital humain, la valorisation de l'entreprise mais de fait lorsqu'on arrivait au travail sur un projet de reprise. La*

*première chose qui venait intervenait c'était l'impact d'une réduction d'effectif. Ce que j'appelle la clause Microsoft on supprime 5% tous les 5 ans et on va avoir un effectif adapté à nos besoins parce qu'on sait que la nature a tendance à occuper le vide et à créer des postes là où il n'y a pas forcément de besoin et **donc c'est bien de se reposer la question sur le nombre de poste adapté.** C'est ce que je n'ai pas dit Je rajoute sur PSYA Sud-Ouest c'est qu'on travaille beaucoup avec des externes. Et ça c'est important parce que justement **dans la prospective il y a un des questionnements qu'on a de plus en plus en interne et en externe c'est non seulement les parties prenantes mais c'est l'évolution du travail. On a de plus en plus de travailleurs indépendants, en France on est en retard en retard.** Je ne dis pas bien ou mal mais si on constate les statistiques des pays autres pays d'Europe ou du monde il y a beaucoup plus de travailleurs indépendants proportionnellement qu'en France. J'ai plus les chiffres j'ai toujours eu du mal à mémoriser les chiffres mais on est plutôt en retard...c'est qu'il y a de plus en plus de gens indépendants. Je pense que ça rentre aussi dans l'esprit et dans le fonctionnement. »*  
(Interviewé N)

Deux interrogations de prospective sont posées par cet informateur pour le futur, en lien avec l'activité de son groupe. La première concerne la nécessité de repenser le nombre de postes adaptés, tandis que la seconde concerne un changement de paradigme et de mode de fonctionnement en ce qui concerne la logique du salariat. Quant aux évolutions qu'a connues son groupe au cours de ces dernières années, le dirigeant explique que l'appel à des externes n'était pas envisagé auparavant, ce qui représente une grande mutation. Il évoque également une évolution intéressante qui soulève des questions, à savoir l'holocratie et l'entreprise libérée. Il n'est pas convaincu que ce modèle soit adapté partout, mais il considère qu'une approche d'entreprise contributive est importante.

*« C'est déjà fait appel à des externes qui n'était pas, j'ai quand même beaucoup longtemps pensé que la qualité et la maîtrise de ce que ce faisait passait par un meilleur contrôle et donc par **des salariés plutôt que par des externes** et on se rend compte de plus en plus qu'on peut tout à fait fixer des règles claires précise. Après la Deuxième évolution qui était intéressante et qui questionne c'est tout ce qui tourne autour de l'holocratie l'entreprise libérée. Moi je ne suis pas convaincu que c'est un schéma qui s'adapte partout mais en tout cas par contre s'inscrire dans l'entreprise contributive oui c'est effectivement quelque chose d'important non. »*  
(Interviewé N)

Selon l'informateur Q, les questions stratégiques de transformation exigent une remise en question des anciens modèles et paradigmes, et cela fait partie intégrante du domaine de la prospective. Dans son discours, il présente un panorama des différentes questions de prospective auxquelles les entreprises sont confrontées aujourd'hui. Ces questions comprennent huit évolutions majeurs.

La première évolution majeure concerne la conception de la mondialisation et se manifeste par le passage d'une priorité accordée à l'espace géographique des marchés à une priorité inverse, mettant en avant l'espace géographique des nations. Cette transition se matérialise par une tendance à la prévalence de l'espace géographique des nations sur celui des marchés. La

hiérarchie traditionnelle est en train de s'inverser. Un des exemples de cette tendance, illustré par l'informateur est celui le confinement total en Israël. Les entreprises israéliennes doivent désormais s'adapter aux contraintes du confinement, de la même manière qu'elles l'ont fait précédemment lors des périodes de confinement. Cette décision de confinement émane de la nation elle-même, c'est-à-dire du gouvernement, ce qui soulève une problématique importante, étant donné que ces restrictions ne favorisent pas du tout l'activité économique. Par conséquent, il devient impératif d'intégrer des compétences en géopolitique dans les processus de formulation et de stratégie.

*« Ce n'est pas du tout favorable si j'ose m'exprimer ainsi, ce n'est pas fait pour faciliter l'activité économique. Donc l'espace géographique des nations tend à recouvrir l'espace géographique des marchés. Ce que l'on appelait la mondialisation est arrivée à son terme. Donc conséquence, nécessité d'introduire des compétences en géopolitique dans la formulation et la stratégie. »* (Interviewé Q)

La deuxième transformation selon le même informateur, est la remise en question de la notion de modèle économique. Dans ce contexte, les activités des entreprises sont soumises aux obligations et aux réglementations émanant des États, remettant en cause la libre activité économique à l'échelle mondiale. Cela remet en question la possibilité d'investir n'importe où dans le monde. De plus, cette remise en question de la primauté accordée à l'activité économique remet également en cause l'institutionnalisation des organisations et l'idéologie du management ou « managérialisme », qui trouve son origine dans les business Schools.

*« Impact majeur sur la business school qui était le lieu de genèse du managérialisme donc l'idéologie du management. C'est pour ça que j'utilise managérialisme »* (Interviewé Q)

La troisième transformation est la remise en cause de l'éclatement irresponsable des chaînes de valeur. Un exemple pertinent est celui du Cartel pharmaceutique, qui a entraîné des pénuries mondiales de médicaments et d'équipements hospitaliers pendant la première vague de la pandémie de COVID-19. Cette situation remet en cause l'approche traditionnelle de l'analyse en chaîne de valeur de Porter.

*« Porter, c'est fini, c'est déclassé. »* (Interviewé Q)

Quatrièmement, l'informateur constate une défaillance corollaire du modèle du juste-à-temps et de ses optimisations financières, fiscales, réglementaires, ainsi que des coûts liés au travail et aux matières premières. Cette défaillance se manifeste par la disparition des stocks, ce qui a entraîné l'arrêt de nombreuses usines et une multiplication des cargos sous pavillon de complaisance et des camions sur les routes. Ainsi, la question du développement durable remet en cause cet éclatement irresponsable des chaînes de valeur associé au modèle du juste-à-temps, indépendamment des impacts induits par la pandémie de COVID-19.

Le cinquième élément concerne la remise en cause de catégories qui ne s'appliquent pas spécifiquement aux entreprises françaises, mais qui remettent en question des concepts fondamentaux. Il s'agit de la faillite du New Public Management (NPM) ou de la Nouvelle Gestion Publique, qui a restreint les possibilités de mettre en œuvre les missions essentielles de l'État en appliquant des logiques d'efficacité financière aux fonctions régaliennes et en adoptant une approche de service public calquée sur celle du secteur privé. Cet aspect de transformation selon lui, concerne le contexte de fonctionnement des entreprises en général, plutôt que spécifiquement les entreprises françaises.

Le sixième élément concerne l'importance majeure de prendre en compte l'irréversibilité des investissements. Traditionnellement, les investissements étaient évalués en fonction de leur rentabilité, sans tenir compte de leur caractère irréversible. Aujourd'hui, selon l'informateur nous sommes confrontés à des exemples d'aéroports surdimensionnés de manière durable, comme Roissy, qui seront utilisés à plein régime pendant seulement cinq ans. Un autre exemple est l'aéroport flambant neuf d'Alger, qui risque de devenir une ruine s'il n'est pas utilisé de manière optimale. Il est tout à fait possible que certains investissements deviennent immédiatement des ruines en raison de leur irréversibilité. Cela s'applique notamment aux hôtels, où il sera difficile de maintenir une présence minimale et d'assurer les opérations de maintenance dans des établissements fermés. Ainsi, la question de l'irréversibilité des investissements est cruciale à prendre en considération.

Un septième constat de transformation concerne une reformulation majeure de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Auparavant, la RSE était principalement axée sur la relation entre les entreprises et la société dans son ensemble (business and society). Aujourd'hui, nous sommes passés à un modèle où les entreprises font partie intégrante de la société (Business In Society). Cela signifie qu'il y a une remise en question complète des initiatives volontaires et de l'aversion envers toute forme de réglementation en lien avec le réchauffement climatique. Cette évolution remet également en cause la notion de parties prenantes au profit de parties intéressées. Les parties intéressées sont désormais au centre des discussions, comme en témoignent les normes ISO depuis 2015 qui font référence aux parties intéressées plutôt qu'aux parties prenantes. Cependant, de nombreuses entreprises continuent de fonctionner selon le modèle des parties prenantes, même si elles mettent en œuvre des normes ISO.

*« ...Et là, on peut dire que les entreprises que je connais ont du retard. Elles continuent à réfléchir en parties prenantes, même si elles impliquent des ISO. Il existe trois normes ISO obligatoires, appelées les normes certifiables, qui sont la norme ISO 9001:2015, la norme ISO 14001:2015 et la norme ISO 45001:2018 sur les*

*conditions de travail. Ces normes font partie des licences d'exploitation et dans le langage des normes ISO, on parle de parties intéressées plutôt que de parties prenantes.* » (Interviewé Q)

Cela s'explique selon lui, par le fait que les parties prenantes sont considérées comme limitatives, alors que les parties intéressées peuvent inclure des acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans les entreprises, mais qui ont un intérêt dans les problématiques liées au réchauffement climatique, par exemple.

*« En tant qu'exemple, je suis moi-même une partie intéressée dans les questions liées au réchauffement climatique induit par l'activité des entreprises, même si je ne suis pas une partie prenante des entreprises dont je n'achète pas les produits. »* (Interviewé Q)

Le huitième élément concerne la remise en question de la métrologie comptable et de son approche financière univoque face à l'émergence de différentes métrologies liées au développement durable. Il y a une certaine confusion et des interrogations quant à la façon dont ces mesures sont calculées et interprétées. Les méthodes de calcul peuvent varier et il y a une certaine incertitude quant à la fiabilité des résultats obtenus. Et enfin, le dernier élément met en avant la montée en puissance de principes comptables différents des principes traditionnels. On assiste à un déplacement vers l'importance du principe de matérialité ainsi que des principes d'inclusivité et de réceptivité. Ces principes mettent l'accent sur la prise en compte des informations pertinentes, significatives et responsables dans les rapports comptables, plutôt que de se concentrer uniquement sur des aspects financiers stricts.

Pour le responsable du capital humain (T) chez Deloitte, cinq grandes questions stratégiques actuelles et futures pour les entreprises mettent en évidence la multidimensionalité de la transition : la question de la création de valeur demain, les transformations technologiques, les transformations organisationnelles, les transformations sociales et sociétales, et enfin les questions des compétences demain avec la transformation des modèles. Ces propos confirment la multidimensionalité des transformations vécues par les entreprises actuelles et la propriété « Etre dans une période de transition multidimensionnelle » qui a émergé de la première phase de notre étude.

Ces cinq thématiques futures sont recommandées à leurs clients qui souhaitent engager une transformation. La première consiste à s'interroger sur la création de valeur à l'avenir. Par exemple, des entreprises comme Google et Amazon ont montré que leurs activités principales ne sont pas toujours celles qui génèrent le plus de revenus. Google, initialement un moteur de recherche, tire ses bénéfices principalement des annonceurs et des acheteurs de référencement. Amazon, en tant que supermarché virtuel, réalise ses profits principalement grâce à sa Marketplace. Il est donc crucial pour les entreprises de réfléchir à l'endroit où elles peuvent

créer de la valeur à l'avenir et d'être prêtes à accepter des pertes dans certaines activités afin de gagner dans d'autres. Cela souligne la nécessité d'une vision prospective et d'une analyse stratégique pour anticiper et s'adapter aux transformations multidimensionnelles qui impactent les entreprises d'aujourd'hui. Cette articulation entre le besoin de « Conduire une PS » (5) parce que les entreprises sont « dans une période de transition multidimensionnelle » (1.3) est également confirmée par les experts de prospective.

*« Où est-ce que je vais créer de la valeur demain ? Prenons un exemple simple avec Google. À la base, c'est un moteur de recherche, n'est-ce pas ? Cependant, l'activité de moteur de recherche, qui consiste à indexer l'information disponible sur le web, à la cartographier, à l'étiqueter, etc., est une activité qui coûte énormément mais qui ne rapporte rien directement. En revanche, ce qui rapporte, ce sont les annonceurs qui font de la publicité ou qui achètent du référencement. Un autre exemple est Amazon, que vous connaissez en tant que premier supermarché virtuel. Ils génèrent principalement des revenus grâce à leur Marketplace, c'est-à-dire la plateforme qu'ils proposent. Donc, ce n'est pas dans leur activité principale qu'ils réalisent leurs bénéfices. Ils le font également grâce à leur service de cloud, mais la majeure partie de leurs revenus provient de leur Marketplace. Ainsi, la première question à se poser est : "Où est-ce que je crée de la valeur demain ? Est-ce que je peux accepter de perdre de l'argent sur certaines activités parce que je veux en gagner sur d'autres ? » (Interviewé T)*

La deuxième question essentielle consiste à comprendre comment la technologie va transformer les activités. Par exemple, cela peut se traduire par l'automatisation de certaines étapes de la chaîne de production ou la collaboration entre les humains et les machines, que ce soit dans des tâches mécaniques ou intellectuelles. Un exemple concret de transformation technologique, cité par l'informateur T, est l'utilisation de chatbots, des assistants virtuels présents sur de nombreux sites internet. Dans le passé, pour obtenir des réponses aux questions, il était nécessaire d'appeler un numéro de téléphone et d'interagir avec un individu. Aujourd'hui, grâce aux chatbots, une tâche intellectuelle relativement basique est automatisée, vous permettant d'obtenir des réponses rapides à vos interrogations. Cela démontre comment la technologie change les interactions et les activités professionnelles. La deuxième question porte donc sur les apports de la technologie dans les métiers et sur les changements qu'elle entraîne dans les activités. Il s'agit de comprendre comment combiner efficacement le travail humain avec les capacités offertes par les machines. Ainsi, la première question concerne plutôt la stratégie globale, tandis que la deuxième question se concentre sur l'impact de la technologie.

*« Mais c'est pour demain. Comment vais-je travailler avec des hommes et des machines, que ce soit dans le domaine de la mécanique ou dans des tâches intellectuelles ? Si vous regardez la plupart des sites internet aujourd'hui, vous trouverez un petit assistant qui vous pose des questions. Cet assistant virtuel est un chatbot. Dans le passé, qu'auriez-vous eu ? Vous auriez eu un numéro de téléphone et vous auriez appelé quelqu'un. Ainsi, une tâche intellectuelle relativement basique a été remplacée, vous permettant d'obtenir un certain nombre de réponses, comme la recherche d'une information ou sa localisation. Ces usages des assistants virtuels représentent*

*un premier développement, alors qu'est-ce que la technologie apporte à votre métier ? Qu'est-ce qu'elle change ? Qu'est-ce qu'elle transforme dans vos activités ? » (Interviewé T)*

Il s'agit de comprendre comment combiner efficacement le travail humain avec les capacités offertes par les machines. Cette deuxième question met en évidence la nécessité de prospective en matière de capital humain afin de pouvoir comprendre la combinaison Homme-Machine et l'impact sur les dimensions du capital humain.

La troisième question porte sur la manière dont l'organisation doit changer. Un exemple concret aujourd'hui est celui de nombreuses organisations qui ont adopté le travail à distance pour une grande partie de leurs activités. Il s'agit de comprendre comment s'adapter à ce mode de travail, comment réorganiser la structure de l'organisation pour prendre en compte cette réalité. Il faut prendre en compte la gestion à distance, le développement de nouvelles méthodes, l'utilisation d'outils de collaboration, etc. Ainsi, cette question met en évidence la transformation nécessaire de l'organisation elle-même.

*« ...Comment est-ce que vous travaillez en remote? Comment est-ce que vous réorganisez votre organisation et votre structure pour prendre en compte ça? Pour prendre en compte le fait que vous travaillez à distance, pour prendre en compte le fait que vous manager à distance, que vous développez les choses différemment, que vous avez des outils de collaboration, etc. Ensuite ça, c'est l'organisation elle-même, comment l'organisation se transforme... » (interviewé T)*

La quatrième thématique future sur laquelle les entreprises doivent mener une réflexion prospective c'est la dimension sociale et sociétale. Il convient de réfléchir à l'impact des actions sur les parties prenantes. L'illustration citée par l'informateur T pour étayer ses propos est celle de la suppression des emplois de caissiers et caissières dans les supermarchés. Il explique que malgré la disponibilité de la technologie permettant cette transition il y a plusieurs années, les supermarchés ont opté pour une approche progressive afin de minimiser les pertes massives d'emplois. Plutôt que de procéder à une suppression soudaine de dizaines de milliers de postes, cette transformation s'est déroulée de manière graduelle et en douceur. Cela soulève des questions importantes quant à l'impact social et sociétal de nos décisions. Il existe également une pression de la part des parties prenantes. Il est donc primordial de prendre en compte ces considérations sociales et sociétales dans les réflexions.

*« Donc la réflexion que vous faites à un moment, est la suivante : Quelle est mon empreinte sociale, sociétale? Qu'est-ce que je peux faire? Comment je peux conserver éventuellement? Comment je peux aider les gens à se repositionner? Parce que vous avez une pression aussi des parties prenantes. » (Interviewé T)*

Et enfin, la cinquième et dernière dimension à prendre en compte est la nouvelle typologie des compétences adaptée en fonction des modèles économiques émergents. Cette question sur les

compétences nécessaires pour les entreprises de demain sera présentée en détail dans la section consacrée à la prospective RH.

L'informateur R, qui est un consultant spécialisé en gestion des ressources humaines, affirme qu'il existe différents types de questions qu'il faut aborder afin d'aider les entreprises à surmonter les problèmes structurels plutôt que conjoncturels. Actuellement, les problèmes conjoncturels sont liés à la crise sanitaire, mais il se demande si ces problèmes sont de nature structurelles ou simplement temporaires. Il exprime l'espoir que ces problèmes soient temporaires, car il y a une crise économique majeure à laquelle les entreprises doivent faire face, avec des conséquences économiques importantes. Il se demande s'il s'agit de nouveaux chocs, comme le choc pétrolier de 1973, et souligne l'importance de travailler sur ces questions. Il cite des missions gouvernementales qui ont été lancées pour aborder la problématique de la résilience, notamment en termes de gestion des crises telles que la pandémie de COVID-19, ainsi que d'autres perturbations auxquelles les entreprises peuvent être confrontées, telles que la perte de données ou de pertes informatiques. Selon lui, la crise actuelle, qu'il s'agisse de la pandémie de COVID-19 ou d'autres chocs, met en évidence la nécessité pour les organisations de repenser leur résilience, quel que soit le motif du choc. Cela constitue le premier point important à prendre en compte pour la réflexion de l'organisation future

*« Le vrai truc intéressant dans cette affaire-là, c'est véritablement que la crise qui remet en avant la nécessité pour les organisations de repenser cette résilience. Et ceci indépendamment du motif du choc. »* (Interviewé R)

Cette première question soulevée par cet informateur sur la résilience des entreprises face à différents types de chocs ou perturbations semble importante pour l'avenir. Selon lui, il est crucial pour les entreprises de développer des capacités d'adaptation, de planification et de réponse aux crises, indépendamment de la nature spécifique du choc auquel elles sont confrontées. La deuxième question soulevée concerne les fonctionnements et les usages liés à l'intégration de ce qu'on appelle parfois pompeusement la "transformation numérique". L'informateur souligne que cette transformation numérique est un processus de production en profondeur au sein des organisations. Il se demande comment travailler efficacement à l'avenir en combinant le travail, le temps et les technologies numériques, notamment les réseaux. Le terme "intelligence artificielle" selon lui, est parfois utilisé de manière exagérée et incorrecte, car il affirme que l'intelligence artificielle en tant que telle n'existe pas. Il explique que c'est simplement une façon de donner une voix aux données, une logique analytique que les entreprises doivent apprendre à développer et à intégrer dans leurs processus de décision.

*« Alors, d'une certaine façon, c'est se poser la question de savoir comment travailler demain en arrivant à mixer le travail et le temps, a été porté par les techniques numériques, notamment les réseaux, ou parfois ce qu'on*

*appelle à la fois de manière pompeuse et erronée de l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle n'existant pas. Tout, c'est-à-dire qu'on arrête de dire n'importe quoi, mais ça n'existe pas. C'est simplement une manière de faire parler les données, une logique analytique que ces entreprises vont apprendre à développer et à intégrer dans les processus de décision. » (Interviewé R)*

Deux autres problématiques soulevées par cet informateur mettent en évidence la dimension multidimensionnelle de cette transition et confirment la pertinence de la première catégorie qui a émergé de l'étude et ses éléments constitutifs. Il s'agit de la dimension démographique et de celle des pyramides d'âges. L'informateur R met en évidence les véritables problèmes d'effectifs auxquels certains pays seront confrontés en raison de ce qu'il appelle le "champ du libre". Par exemple, il mentionne l'exemple de l'hôpital où de nombreuses personnes importantes partiront en retraite, créant ainsi une surcharge de travail qui peut avoir des conséquences graves, indépendamment de l'âge. L'agenda des entreprises ne prend pas suffisamment en compte la question de trouver des remplaçants appropriés pour combler ces départs, malgré un nombre important de personnes au chômage. En outre, il souligne l'importance de la problématique de la démographie dans certains pays, citant l'exemple de l'Italie qui pourrait perdre près de 50 % de sa population active entre 2000 et 2030. Il aborde également la politique de l'enfant unique en Chine et s'interroge sur ses conséquences. De plus, il fait référence à certains pays africains qui font face à des problèmes démographiques croissants, mais qui souffrent du manque d'emplois et d'entreprises. Il met en évidence l'importance de la dimension démographique et son influence sur les dynamiques économiques, soulignant ainsi la nécessité de prendre en compte cette dimension dans les réflexions futures. L'informateur Q exprime un jugement sévère sur la capacité d'anticipation, décrivant celle-ci comme nulle, puisque aucune prévision n'a réussi à anticiper la pandémie. Il souligne le fait qu'il y a dix ans, les rapports et les prévisions ne faisaient pas mention d'une anticipation adéquate de la situation actuelle. Cette absence de prévision est considérée comme surprenante et mérite une attention particulière.

Le consultant en ressources humaines (S) rejoint l'opinion des autres informateurs et exprime également une critique sévère concernant le manque d'anticipation, à la fois au niveau de l'État et des entreprises. Il constate que malgré la forte probabilité d'une deuxième vague de la pandémie, aucune préparation adéquate n'a été faite. Les transferts de patients entre les régions et la mobilisation de ressources supplémentaires, qui étaient possibles lors de la première vague, seront maintenant plus difficiles étant donné que la situation touche l'ensemble du territoire. Les conséquences prévisibles en seront donc encore plus graves. Ce consultant souligne également le manque d'anticipation au sein des entreprises, en prenant l'exemple des

restaurants qui n'ont pas prévu de mesures pour s'adapter à la situation, telles que la mise en place de la vente à emporter. De même, les écoles ont été confrontées à des difficultés lors de la transition vers l'enseignement à distance, en raison du manque d'ordinateurs pour les étudiants. Le consultant insiste sur l'importance de fournir aux jeunes étudiants un ordinateur, comparant cela à la fourniture de livres par le passé. Il mentionne une initiative de collecte d'ordinateurs auprès des entreprises, mais déplore qu'elle soit insuffisante. Dans l'ensemble, le consultant RH critique vivement le manque d'anticipation généralisé, tant de la part de l'État que des entreprises, et met en évidence les conséquences néfastes de cette absence de préparation.

*« ...En fait, on n'a rien anticipé. On était tellement contents de revenir dans une période à peu près normale. Et puis il y a eu les vacances. Tout le monde est parti en vacances, tout le monde en a profité. Et en fait, on s'aperçoit que les entreprises sont dans la même situation là aujourd'hui au 23 octobre, qu'elles étaient au 16 mars avec des situations financières qui se sont fortement dégradées, des situations personnelles qui se sont fortement dégradées. Mais en fait on n'a rien anticipé. Comme si c'était inconcevable que de prévoir ce qui est en train d'arriver...Mais c'est surprenant quand même, parce que ce qu'on retrouve au niveau de l'État, on le retrouve exactement même au niveau des entreprises... le manque d'anticipation... vous retrouvez la même chose au niveau des écoles... »*  
(Interviewé S)

Ce défaut majeur d'anticipation et de détection (1.5), en particulier en période de crise, est attesté par la majorité des informateurs interrogés lors de cette deuxième phase de l'étude. Cela corrobore le discours des experts qui a confirmé ce manque d'anticipation.

### *2.1.2. Contraste entre la vision court terme des entreprises et la nécessité d'une prospective à long terme : Une reconnaissance sans action concrète*

La capacité à anticiper les besoins futurs en matière de capital humain est essentielle pour les dirigeants interrogés afin de rester compétitifs et de répondre efficacement aux évolutions du marché. Dans ce sens, la prospective devient stratégique, car elle permet d'imposer une réflexion stratégique quant au futur du travail. Pour le groupe Deloitte, cela paraît essentiel. Nous avons interrogé deux responsables du capital humain appartenant à ce même groupe. La prospective en matière de capital humain telle qu'elle est posée par le groupe Deloitte consiste en une réflexion sur les dimensions futures du travail, en particulier du capital humain. Le sujet de la « PS en matière du capital humain » consiste pour l'ensemble des membres de l'organisation, y compris les collaborateurs et les dirigeants, à se poser les bonnes questions afin d'anticiper les évolutions futures. La prospective est perçue par les dirigeants de ce groupe comme une nécessité pour se transformer en permanence. Nous avons donc articulé le « besoin de se transformer » (1) avec la nécessité de « conduire une PS » (5)

*« Je pense que c'est la clé, c'est stratégique pour les entreprises pour anticiper les besoins de demain en termes de capital humain. Mais c'est aussi pour répondre aux marchés concurrentiels qu'on aura donc aussi répondre à leurs clients. » (Interviewé P)*

La prospective dans sa nature est conçue en tant que démarche trans-fonctionnelle plutôt que fonctionnaliste. Cela signifie selon l'informateur Q, qu'elle ne se limite pas à une seule fonction ou discipline, mais englobe une vision plus large des enjeux futurs. Ce dernier remet en question l'idée selon laquelle il y aurait une prospective spécifique à la gestion des ressources humaines (RH). Il considère que la prospective est une démarche générique qui peut s'appliquer à différents domaines, y compris la RH. En mentionnant les travaux d'Aline Scouarnec, qui accorde une importance particulière à la prospective en RH, il défend son affirmation que la prospective ne se limite pas uniquement à la RH, mais englobe l'ensemble des fonctions et dimensions d'une organisation. Ainsi, il est important de considérer l'approche globale et trans-fonctionnelle de la prospective pour une vision complète de l'avenir organisationnel.

*« Ce n'est pas une démarche fonctionnaliste alors qu'il y a une déclinaison en RH, Bien sûr, mais il n'y aurait aucune signification à faire une prospective à l'intérieur de la fonction RH... j'espère que vous avez vu les travaux puisqu'elle s'est exprimée un peu là-dessus, Aline Scouarnec puisque c'est son cheval de bataille. »*

Pour explorer comment les dirigeants de divers domaines appliquent réellement la prospective sur le terrain, nous sommes intéressés par la façon dont ils abordent les problématiques futures. Il apparaît que la prospective est une activité qui dépend uniquement du dirigeant, de son engagement volontaire et de ses actions personnelles. L'informateur N nous explique qu'il est l'initiateur et que les réflexions futures au sein de son groupe se basent sur de courts moments de réflexion.

*« Au sein de PSYA, l'idée est de prendre le temps de réfléchir et de proposer un projet de plan de développement, puis de discuter de celui-ci en interne. Nous sommes actuellement en train de débattre au sein de l'équipe sur le premier projet concernant les trois prochaines années. Nous souhaitons voir comment chacun s'engage et perçoit les choses, et comment nous allons évoluer. » (Interviewé N)*

Toutefois, selon lui, ce qui revêt de l'importance dans une réflexion prospective, c'est de partager collectivement afin de co-construire et élaborer des pratiques et des actions en commun. L'accent est mis sur l'intelligence collective.

*« J'ai une psychologue sociale qui est responsable opérationnelle et qui fait également partie d'un laboratoire de recherche à Paris 8. Elle est maître de conférences associée et travaille beaucoup, notamment sur des conférences internationales. Elle a réalisé un travail important sur la représentation sociale des victimes de harcèlement, dans le but de briser les stéréotypes... Pour ma part, je fais partie du réseau santé qualité de vie au travail en Aquitaine. Nous avons également des groupes d'échanges avec différents professionnels, des administrations et des entreprises. Cela fait partie intégrante de notre démarche... De plus, j'ai participé et été le premier président de la Fédération de l'intervention sur les risques psychosociaux. Nous avons collectivement créé un mouvement d'échanges entre professionnels des entreprises canadiennes du secteur, ainsi qu'une réunion annuelle avec un*

*ordre du jour bien établi. Nous menons également des groupes de réflexion chaque année sur des sujets spécifiques, dans le but d'harmoniser et d'améliorer nos pratiques, tout en les co-construisant. » (Interviewé N)*

La prospective implique d'imaginer le futur à long terme afin de guider les actions et les décisions actuelles. Elle souligne le rôle des dirigeants et propriétaires d'entreprise en tant qu'acteurs du changement. L'objectif est d'élargir leur vision et de les sensibiliser à des aspects souvent négligés, en prenant en compte le temps long de manière globale. Au cours des ateliers animés par l'informateur Z, une exploration complète des différentes dimensions est entreprise. Il ne s'agit pas seulement des ressources humaines et matérielles, mais aussi de la biodiversité, des relations sociales et du lien avec les non-humains. Ces thématiques sont encore peu abordées, mais l'informateur prévoit de les intégrer davantage. L'idée est d'évaluer les conséquences sur l'ensemble des aspects de la vie. Depuis l'année précédente, l'informateur a introduit la notion de l'économie du Donut de Kate Raworth, qui met en évidence les limites planétaires. Ainsi, les participants commencent par une exploration du monde de demain lors des séminaires, en considérant un nouveau paradigme où l'homme n'est pas seulement le maître de la nature, mais fait partie intégrante d'un écosystème qu'il détruit également. Les limites planétaires sont définies par des experts et des organismes internationaux. Cette nouvelle perspective exige une réflexion et une action différenciées. Dans ce contexte, la prospective consiste à évaluer les implications d'un scénario de zéro artificialisation des sols pour les entreprises, qu'elles soient industrielles ou immobilières. Cela implique de relever le défi de trouver des solutions innovantes pour répondre à ces nouvelles exigences. À travers le témoignage de cet informateur de l'exercice de prospective, nous avons identifié une articulation entre la prospective et l'exploration de nouveaux paradigmes.

*« La prospective, pour moi, c'est un travail d'imagination du temps long de comment on vivra demain pour mieux orienter l'action et les décisions d'aujourd'hui. Son objectif est d'orienter l'action d'aujourd'hui en ayant conscience que l'entreprise est un acteur de changement et que donc l'entreprise ou moi décideur dans l'entreprise, j'ai une responsabilité vis à vis de l'avenir et ça permet d'élargir, en tout cas c'est ce que j'essaye de faire, c'est d'élargir le spectre de pensée du dirigeant à des sujets auxquels il pense rarement quoi, le temps long en de manière très large. Ce qu'on explore dans les ateliers que j'anime, ce sont à peu près toutes les dimensions qui ne sont pas seulement des ressources humaines, mais la biodiversité, les relations sociales, le lien avec les non-humains. Genre on ne le fait pas encore beaucoup, mais je vais commencer à le faire. Voilà d'une manière très large, quelles sont les conséquences sur l'ensemble des dimensions de la vie et ce que j'introduis depuis l'année dernière dans mes séminaires, c'est la notion de l'économie du Donut de Kate Raworth je ne sais pas si vous avez entendu parler de ça. C'est à dire c'est les limites planétaires, je commence mes ateliers par une déambulation dans le monde de demain, avec un petit une sorte de Tedex que je fais et puis une exposition quoi de comment ça pourrait être demain? Et puis c'est quoi le paradigme dans lequel il va falloir penser Désormais. On est plus dans un paradigme où l'homme est maître et possesseur de la nature et où la terre et ses ressources sont des objets à*

*exploiter. On est dans un paradigme où l'homme est un des éléments d'un écosystème dont il dépend entièrement et qu'il est en train de détruire par ailleurs. Et un système qui a des limites planétaires telles qu'elles sont définies par les Suédois. Donc voilà. Et ça veut dire qu'on peut plus réfléchir, on ne peut plus agir comme avant quoi. Donc partant de là, la prospective, c'est qu'est-ce que ça donne, si l'on dit zéro artificialisation des sols pour une entreprise industrielle par exemple, ou pour une entreprise dans le neuf et qui avec Bouygues Immobilier zéro artificialisation des sols quand vous avez des programmes de logements de 1500 personnes. Mais tu te débrouilles ou alors tu dois te débrouiller voilà, journée peut inventer des solutions... » (interviewé Z)*

Un autre informateur Z, qui occupe un poste de direction, partage son expérience pratique concernant l'application de la prospective au sein des entreprises, en particulier les PME et les entreprises de taille intermédiaire. Parmi ses clients les plus importants, il mentionne un groupe associatif employant environ 600 à 700 personnes. Cependant, il souligne que la prospective n'est pas considérée comme une priorité stratégique pour ces clients, malgré ses propositions antérieures en ce sens. Dans le cadre de son travail d'animation d'ateliers de prospective, cet individu déclare avoir suivi une formation de prospective. Il explique que les méthodes enseignées lors de cette formation sont extrêmement chronophages et nécessitent des ressources et du temps considérable, les rendant inapplicables aux PME. Toutefois, il affirme avoir adapté ces méthodes pour les rendre plus concises et pratiques, ce qui lui permet de générer des scénarios en une demi-journée ou au maximum une journée, contrairement à la durée habituelle de 18 mois requise. Les propos de cette personne soulignent le « manque d'opérationnalité des méthodes » (5.9), tel que constaté par les experts de prospective.

*« Une autre précision, j'ai été formé à la prospective et au développement durable...mais les méthodes qu'on a apprises à cette occasion-là sont des méthodes très chronophages, qui nécessitent beaucoup de ressources et de temps, mais qui sont inimaginables de mettre en place pour des PME. En tout cas, moi n'y suis pas arrivé, je n'ai même pas essayé d'ailleurs. Par contre, ce que j'ai fait, c'est que j'ai adapté ces méthodes-là de l'école française de prospective pour les rendre beaucoup plus compactes et pouvoir déboucher sur des scénarios en une demi-journée ou une journée maximum et non pas en 18 mois. Donc quand j'anime des ateliers de prospective, là par exemple, je vais en animer un en avril. C'est une matinée qui se situe au début d'un parcours d'accompagnement de dirigeants qui veulent, qui sont dans un accélérateur d'entreprise sociale. La dernière fois que j'en ai animé, c'était une journée au CNFPT, le centre de formation de la fonction publique territoriale, pour des élus et des fonctionnaires territoriaux. » (Interviewé Z)*

Cette approche adoptée est souvent utilisée pour introduire un parcours de réflexion visant à repenser de manière globale la stratégie et le plan de développement d'une entreprise. L'objectif est selon l'informateur Z, d'aborder ces questions en prenant en compte une perspective à long terme. L'idée sous-jacente est que le monde sera considérablement différent dans 20 ans, et il est donc crucial d'explorer les différentes possibilités futures afin de choisir celle qui semble la plus souhaitable. Cette démarche permet ensuite de prendre des mesures stratégiques dès

aujourd'hui pour favoriser la réalisation de ce scénario préféré, en vue de construire une stratégie durable et adaptée à l'évolution future du monde. Une articulation est identifiée dans son discours entre « Evaluer les possibles et les impossibles » (2.3) et « Explorer et fabriquer la stratégie » (5.1)

*« Et que si on veut faire construire une stratégie durable, il faut aller explorer ces possibles là et en choisir un et agir aujourd'hui en stratégie pour que le scénario souhaitable advienne le plus sûrement. » (Interviewé Z)*

Un exemple d'exercice concret de prospective nous a été rapporté par l'associé capital humain chez Deloitte (P). Il est nécessaire selon lui, de rassembler différents acteurs tels que la direction stratégique, le département informatique, les ressources humaines et même la direction générale dans le cadre d'une prospective en entreprise. L'accent est mis dans son discours sur l'agilité des groupes afin de mener une réflexion globale

*« Il faut réunir, que ce soit la stratégie, la direction du service informatique, la DRH ou même la direction générale. Personne n'aura la vérité. Donc ça veut dire qu'il faut créer des groupes de travail suffisamment agiles et réunir tous les stakeholders, donc toutes les parties prenantes, pour mener une réflexion qui est générale. En fait l'idée ce n'est pas d'être certains. Ce n'est pas de la boule de cristal, mais de projeter un univers des possibles et d'être en capacité de réagir à cet univers des possibles qui peut s'accélérer sur de court terme, mais qui peut aussi s'allonger sur du plus long terme en fonction des développements technologiques ou des évolutions de la société. Donc j'ai constitué un groupe de travail qui est sponsorisé par la direction générale et qui permet de faire interagir aussi bien avec des directions de strates et RH, mais aussi toutes les directions opérationnelles. Si vous êtes dans un milieu industriel par exemple. » (Interviewé P)*

La prospective telle qu'elle pratiquée et réfléchi au sein de la PME Amnyos se traduit par un exercice de réflexion collective et surtout ouvert qui vise à anticiper l'avenir et à aider à la prise de décisions. C'est un exercice ouvert qui consiste à explorer différents scénarios d'évolution, à la fois positifs et moins positifs, afin d'éclairer les décisions stratégiques

*« La prospective. Alors je peux vous dire comment est-ce qu'on la pratique, notamment pour les clients. C'est un exercice assez ouvert où on se donne des éléments de repères pour anticiper l'avenir, disons des scénarios d'évolution positifs, moins positifs pour mettre sur la table les éléments de décisions stratégiques. Voilà, on pèse pour le contre et on essaye de construire des scénarios. On essaie enfin d'éliminer, y compris les scénarios qui paraissent... C'est un exercice de réflexion, un exercice d'imagination. Donc, il faut qu'il soit assez libre. Ensuite, on repère ce qui est parmi les possibles, ce qui est quand même assez probable. Est-ce qu'il y a des chances que ça se réalise ? On peut garder aussi un travail sur des scénarios qui paraissent vraiment souhaitables. À l'inverse, disant vice versa vers ça qu'on veut aller. Notre sujet, c'est comment est-ce qu'on y va au mieux, compte tenu du contexte de son évolution et tout ça, construire plutôt des scénarios normatifs. Autrement, on est à essayer de rassembler les futurs possibles pour aider la décision au bout du bout. L'exercice de prospective, ce n'est pas simplement réfléchir ensemble, c'est quand même se donner de bonnes raisons d'agir. »*

Pour ce dirigeant, il y a deux aspects à prendre en considération. Le premier concerne l'aspect interne du groupe, en relation avec les employés. Le second concerne l'aspect de l'activité

menée avec les clients, où la prospective est mise en œuvre. Il est possible d'appliquer la prospective à la fois en interne et en externe. Dans certains cas, des branches professionnelles externalisent cette démarche en faisant appel à des cabinets spécialisés pour les aider à anticiper l'avenir. En interne, au sein du groupe, des réflexions ouvertes et collaboratives sont menées, explique le dirigeant. Les membres du groupe, notamment les collaborateurs, s'interrogent régulièrement sur le positionnement sur le marché. Ils examinent la concordance de leurs activités avec les besoins des clients et anticipent les évolutions de ces besoins en fonction des changements législatifs, des normes européennes, etc. L'objectif est donc de se projeter dans l'évolution des clients afin de déterminer si les méthodes et les pratiques actuelles sont adaptées. Ils évaluent également leur maîtrise des outils numériques pour créer de nouvelles solutions répondant aux nouveaux problèmes. Ils cherchent à s'assurer que leurs compétences sont en adéquation avec les exigences du marché et les besoins à satisfaire. Ces réflexions sont menées de manière continue, presque en temps réel. Lorsqu'une nouvelle demande client est identifiée, cela est considéré comme un indicateur potentiel de changement sur le marché. Cela les pousse à se questionner sur l'acquisition de nouvelles compétences, par exemple, en réaction à ces signaux faibles.

*« En interne, au sein du groupe, ce sont des réflexions qu'on a qui sont au fond assez ouvertes. C'est-à-dire assez collaboratives avec les collègues. On est souvent, je vous disais, on a un petit cabinet de 40 personnes, donc souvent à avoir à réinterroger notre positionnement sur le marché. C'est-à-dire, on s'interroge sur : Est-ce qu'on est toujours en phase avec le besoin de nos clients ? Comment est-ce que le besoin des clients va évoluer compte tenu de la législation qui bouge, compte tenu des normes européennes, etc. Et ce qui fait qu'on est à nous projeter sur l'évolution de nos clients, pour se dire est-ce que nos façons de faire, nos méthodes sont les bonnes ? Est-ce qu'on est à l'aise avec tous les outils numériques qui nous permettent de créer de nouvelles solutions pour nos nouveaux problèmes et, si c'est le cas, est-ce que nos savoir-faire sont bien en ligne avec ce qu'on a besoin de produire pour répondre aux besoins ? » (Interviewé W)*

La prospective est menée à plusieurs niveaux au sein de ce groupe. Les équipes sont regroupées en pôles thématiques, chacun composé de spécialistes dans des domaines spécifiques tels que l'information, l'inclusion ou le Fonds social européen. Ces pôles sont bien positionnés pour détecter les signaux faibles indiquant des évolutions potentielles du marché. La coordination et l'animation de ces pôles sont assurées par la direction, en collaboration avec les collègues impliqués dans les missions de conseil. Les pôles jouent un rôle crucial en tant que structure hiérarchique et espace de réflexion pour les professionnels travaillant dans leurs domaines respectifs. Par ailleurs, une réflexion plus globale est menée au sein du groupe Amnyos sur l'interconnexion des thématiques. Cela implique d'analyser les évolutions des métiers, de la concurrence et des problématiques liées aux politiques publiques. Cette réflexion se déroule à

plusieurs niveaux, en collaboration avec les collègues et au sein des pôles, ainsi qu'en transversalité avec la direction.

*« Ça se passe à plusieurs niveaux. Alors, on est organisé en pôle thématique. Donc, il y a des spécialistes de certains sujets, il y a des spécialistes de l'information, il y a des spécialistes de l'inclusion, il y a des spécialistes du Fonds social européen, par exemple. Et donc, c'est vrai qu'au sein de chaque pôle, à chaque pôle, compte tenu de son expertise, est bien placé pour repérer des signaux faibles d'évolution du marché. »* (Interviewé W)

Ce même dirigeant souligne l'importance d'être en phase avec l'actualité et de la suivre de près, voire de l'anticiper légèrement. Les clients expriment des demandes et des interrogations sur les implications de ces évolutions pour leur métier et leurs besoins en compétences, en particulier dans le contexte de la transition écologique. Il constate une forte préoccupation des clients quant à l'émergence de nouveaux métiers et à la viabilité à long terme des métiers qui pourraient devenir obsolètes en raison des changements et de l'obsolescence des modèles économiques existants. Il est généralement reconnu et admis que dans le cadre d'une projection, il est nécessaire d'avoir une vision à long terme, souvent de l'ordre de 20 ans. Cette approche est jugée de non pertinente par le dirigeant. L'approche développée par son groupe représente une nouveauté dans la mesure où elle intègre la notion de temporalité limitée de la projection. Des réflexions ont été menées en adoptant une perspective plus ouverte sur les futurs possibles, en se demandant quels changements devront être opérés compte tenu des contraintes importantes. Il existe une présomption selon laquelle les conditions actuelles ne persisteront pas et qu'un changement majeur est à prévoir. Par conséquent, l'accent est mis par l'informateur W sur la manière d'amorcer ce virage plutôt que de simplement prolonger les stratégies existantes. La prospective selon l'informateur AB qui partage avec nous des exemples concrets issu du terrain, ne peut pas être réalisée individuellement. Elle nécessite une mise en réseau des points de vue et des parties prenantes. Il est essentiel de la mener dans un cadre institutionnel permanent qui permet de prendre en compte à la fois les divergences et les communautés d'intérêts. En tirant parti de cette diversité de perspectives, il devient possible d'élaborer une stratégie globale et de promouvoir des logiques de production communes. Un exemple concret de cette approche est le projet PEAK en Haute-Savoie, porté par le pôle de compétitivité Savoie Industrie. Cette coopération et cette synergie ont été largement développées et ont renforcé l'industrie locale. Les industries de Haute-Savoie ont su opérer cette transition il y a quelques années, ce qui explique en partie leur succès. Cette approche vaut non seulement pour les filières industrielles, mais également à l'échelle territoriale. Il est important selon l'informateur, de développer une vision prospective territoriale et d'organiser les territoires de manière cohérente, en les considérant comme des entités dotées de fonctions interconnectées, au-delà de leur simple

morphologie. Les territoires qui ont réussi sont ceux qui ont su s'organiser comme une macro-entreprise, en reconnaissant que, au-delà de leur morphologie, ils agencent toute une série de fonctions.

Toutefois, il exprime une certaine désillusion quant à la réalisation des démarches prospectives et une déception face au manque de leur mise en pratique, malgré les efforts entrepris il y a 30 ans. Selon lui, le diagnostic prospectif est considéré comme une étape préliminaire essentielle, permettant de parvenir à une compréhension commune en identifiant ce qui rassemble et différencie les acteurs, ainsi que les raisons profondes de leurs accords ou désaccords. Cette phase, bien que chronophage et coûteuse, est cruciale pour établir des fondations solides et élaborer des scénarios prospectifs. Une fois les scénarios établis, il devient possible de faire des choix stratégiques et de mettre en œuvre des projets concrets. Malgré les difficultés, l'informateur insiste sur l'importance de cette approche pour anticiper les évolutions, comprendre les enjeux et prendre des décisions éclairées afin de façonner l'avenir.

*« On croit être d'accord sur le constat. Donc tout ce travail de préalable qui est un processus très long et très coûteux en réalité, entre temps, c'est très chronophage. C'est un processus précieux parce que c'est à travers ça qu'en final on va pouvoir comprendre ce qui nous réunit, ce qui nous fait différencie, ce qui fait accord et ce qui fait désaccord, mais surtout les raisons pour lesquelles on est d'accord ou pas d'accord. Il ne s'agit pas de se dire on est d'accord, les accords bâtis sur du flou, sont des accords qui ne tiennent pas. Donc il faut savoir les raisons fondamentales qui font qu'on est d'accord. Les raisons fondamentales qui font qu'on est en désaccord. Et ça c'est la base du diagnostic prospectif au sens où il me semble, il faut le faire vivre parce que c'est comme ça qu'on va pouvoir lever le nez du guidon et qu'on va pouvoir élaborer les fameux scénarios prospectifs que vous connaissez bien puisque nous, on sait, vous et moi, de quoi on parle. Oui, oui, et que donc on va pouvoir ensuite opérer des choix. Et là c'est de la stratégie et après voilà c'est la conduite de projet. » (Interviewé AB)*

Selon lui, la clé réside dans la compréhension du processus lui-même, qui est chronophage et coûteux. Il met en garde contre la croyance erronée selon laquelle on peut reproduire des résultats sans répliquer les processus qui ont conduit à la mise en place de la prospective. Il cite l'exemple de l'Institut National de la Relation Client (INRC), qui est né d'une démarche prospective en région PACA. Il a fallu des mois de travail et de conviction pour réunir les acteurs et organiser un séminaire sur la relation client. Il considère que si l'on ne comprend pas cette notion, alors on ne comprend rien aux démarches prospectives. En effet, il est crucial de prendre en considération le coût humain qui y est associé.

Les résultats montrent que les entreprises sont piégées dans une attitude passive et une vision court-termiste, privilégiant la maximisation des gains trimestriels au détriment des stratégies à long terme durables. Une projection à court terme basée sur les résultats est utilisée par les entreprises, selon les entretiens.

« L'anticipation, c'est quelque chose qu'on applique, bien que peut-être pas aussi fortement qu'il le faudrait. En réalité, on constate des actions d'anticipation qui existent actuellement, **mais plutôt à court et moyen terme qu'à long terme**. Cependant, on met en place ce qu'on appelle des plans de succession, qui permettent en effet d'anticiper un certain nombre d'actions ou d'événements susceptibles de survenir. C'est une pratique présente chez nous, mais qui devrait être davantage développée. » (Interviewé M)

Une deuxième citation évoquée par le même informateur met en évidence l'insuffisance de la capacité d'anticipation de son groupe :

« ... Ça se rapporte à la partie prospective, c'est quelque chose qui existe chez nous et qui mérite d'être développé, ce qui n'est peut-être pas suffisamment clairement. Mais on ne peut pas dire qu'il n'y a pas d'anticipation qui soit réalisée... » (interviewé M)

Concernant les réflexions stratégiques à venir, l'informateur souligne que les orientations stratégiques d'une entreprise reposent sur la collaboration et la participation d'un ensemble de directeurs de département, notamment ceux en charge des fonctions financières et des ressources humaines. Cette implication est selon lui, essentielle car elle permet de prendre en compte différents aspects clés de l'entreprise. Trois piliers sont cités par l'informateur qui pour lui, jouent un rôle crucial dans l'élaboration des décisions stratégiques de demain de l'entreprise.

« Pour moi le bon fonctionnement stratégique d'une société s'appuie sur un triptyque qui est composé du directeur de la finance et des DRH, après la partie technique c'est important aussi mais ce n'est pas ce qui va guider pour moi en premier lieu les décisions stratégiques de demain. » (Interviewé M)

Pour le consultant X, les dirigeants sont confrontés à un brouillard croissant dans leur prise de décision, en raison de facteurs tels que la digitalisation, la mondialisation et la perte d'emplois au profit des pays asiatiques. Les échéances se rapprochent et le monde évolue rapidement, ce qui rend difficile pour les dirigeants de se projeter sur le long terme. Même s'ils souhaitent prendre en compte le long terme, ils sont souvent limités à des perspectives de deux ans, ce qui crée de l'incertitude et raccourcit les délais de vision. En conséquence, la responsabilité stratégique et la fonction stratégique au sein des entreprises ont perdu de leur importance, laissant place à une préoccupation croissante pour l'optimisation de la gestion plutôt que la création de valeur. L'accélération des changements et l'incertitude rendent la projection sur le long terme difficile. Cette même articulation est attestée par les experts dans notre première phase d'étude exploratoire. Ainsi, « le phénomène d'accélération » (8.6) est un facteur explicatif de cette vision court-termiste et passive (5.12)

« ... mais le problème, c'est qu'ils sont dans un brouillard de plus en plus complet. Alors moi, je ne parle même pas de la crise sanitaire, mais on est dans un coup, dans un brouillard par exemple aujourd'hui, qu'est-ce qui pèse? Qu'est-ce qui pèse beaucoup? Bon, il y a la digitalisation qui pèse sur l'évolution des business, la mondialisation... Alors aujourd'hui, on est face à un monde qui est très mouvant. On parle beaucoup de changement de conduite du changement. Mais pourquoi? Parce que tout s'est accéléré et les échéances donc se rapprochent. Donc même si les dirigeants veulent prendre en compte le long terme, je dirais qu'un patron d'une entité de quelques milliers de personnes en France, s'ils voient deux ans c'est déjà pas mal quoi.

*Alors effectivement, ils ont des perspectives à plus long terme et tout c'est très flou et très sujet à caution. On a beaucoup moins de certitudes qu'avant, ils sont beaucoup plus dans l'incertitude. L'incertitude amène à raccourcir les délais, les échéances et les délais de vision. Donc à mon sens, dans la plupart des entreprises, la responsabilité stratégique s'est vidée de son sens. La fonction stratégique s'est vidée de son sens. Et donc pourquoi? Parce qu'on est beaucoup plus dans le court terme. Et surtout parce que les préoccupations de création de valeur ont été remplacées par les préoccupations d'optimisation de la gestion.* » (Interviewé X)

Pour survivre dans un environnement concurrentiel, il est crucial selon lui, de trouver des moyens de réduire les coûts de production. Bien que certaines entreprises se concentrent sur des produits haut de gamme avec une valeur perçue élevée, la plupart des entreprises sont confrontées à la nécessité d'optimiser leurs opérations plutôt que de créer de la valeur. Cependant, la création de valeur repose sur le capital humain, c'est-à-dire sur les bonnes idées et les équipes d'innovation. Ainsi, la recherche d'efficacité et de qualité tout en encourageant l'innovation demeure un défi majeur pour de nombreuses organisations actuelles.

*« ...La problématique, c'est une problématique d'optimisation plus qu'une problématique de création de valeur. Or la création de valeur, elle passe par les gens, par le capital humain. C'est à dire c'est des bonnes idées, c'est des équipes d'innovation... »* (Interviewé X)

En nous rapportant sa propre expérience lors d'un séminaire de prospective avec les dirigeants d'entreprises, qui propose un cycle de formation axé sur le rôle du dirigeant dans l'ère digitale et face à la disruption. L'informateur souligne l'importance d'une formation adaptée aux dirigeants plutôt qu'aux seuls managers, car la culture organisationnelle a un impact déterminant sur les résultats. L'obstacle est avant tout humain, les managers refusent de changer de culture.

*« ...J'ai conçu un cycle de formation pour des dirigeants parce que je me suis aperçu qu'en formant que des managers ça mène à nulle part...ils reviennent dans leur situation, dans leur entreprise, et bien la culture n'a pas changé... »* (Interviewé Y)

Selon lui, le dirigeant est la clé de tout, et sa vision du monde et sa manière de représenter son rôle influencent sa façon d'agir. Une importance cruciale doit être accordée à une culture apprenante qui favorise l'autonomie des individus, contrairement à une approche commandante et contrôlant qui engendre une défiance et un mal-être au sein de l'organisation. Pour l'informateur, il est primordial de repenser les modèles pyramidaux traditionnels et de créer des environnements où la confiance et le bien-être des employés sont prioritaires.

*« ...Donc j'ai décidé de m'attaquer et de faire un cycle pour les dirigeants, et j'ai proposé ce cycle aux éco-formations sur le thème : 'Qu'est-ce que le dirigeant à l'ère digitale' ou 'Face à la disruption', qui maintenant s'appelle 'Le dirigeant d'un monde nouveau'? Comment est-ce qu'il doit être ? Parce que le dirigeant est la clé de tout. En fonction de sa vision du monde, de sa manière de représenter son rôle, il ne va pas agir de la même manière. Et puis surtout, il va avoir une culture plutôt apprenante ou au contraire désapprenante. Il va être beaucoup dans le commandement et dans le contrôle, et considérer les gens comme des exécutants sans les*

*autonomiser. Il ne fait pas confiance aux gens. On est dans cette organisation 'Orange' actuelle, qui est très pyramidale, et il y a une défiance terrible qui règne. Et pour moi, ce n'est pas acceptable. Les gens sont malheureux... » (interviewé Y)*

Afin d'explorer ce "déli de réalité" (5.10) de la part des dirigeants vis-à-vis des évolutions actuelles, nous avons interrogé cet informateur qui a formé une cinquantaine de dirigeants de grandes entreprises en France sur ce sujet. Une condition émerge du terrain, qui est l'ouverture d'esprit des individus vis-à-vis de ces questions. Cette affirmation a été corroborée par les experts, ce qui est en accord avec leurs discours. Selon l'informateur Y, lorsque les dirigeants font preuve d'ouverture et possèdent un profond sens de l'aspect humain ainsi que des valeurs positives, cela crée un environnement propice à des résultats remarquables. Cependant, les dirigeants ayant suivi une formation d'ingénieur dans des établissements prestigieux tels que les Mines Centrales, l'ENA ou Sciences-Po semblent souvent adopter une vision de l'organisation très "orange". Cette vision repose sur une perception du pouvoir liée à leur statut, où ils estiment détenir à la fois la vérité et la solution. Il est essentiel de questionner la prise de conscience des dirigeants quant à l'adéquation de leurs approches avec l'environnement changeant et complexe dans lequel les organisations évoluent aujourd'hui, qui est celui de VUCA, cité par l'informateur.

*« Mais quand les dirigeants alors ont été <<formés ingénieurs>> par les grandes écoles, les mines centrales, etc. Ou bien l'ENA, ou bien, Sciences-Po, des grands trucs gérés, ils sont dans une vision très orange de l'organisation, avec un pouvoir lié à leur statut où ils pensent détenir ET LA vérité ET LA solution. Or aujourd'hui, on est, on est rentré dans un monde 'VUCA' ça vous parle ça ?. Et on veut gérer les dirigeants qui ont été formés dans ces grandes écoles, utilisent des principes de fonctionnement en termes d'organisation, de management qui ont été adaptés au monde d'hier mais qui n'est plus du tout adapté au monde d'aujourd'hui. » (Interviewé Y). Par conséquent, la nécessité de changer de paradigme requiert une prise de conscience de la part des dirigeants quant à l'adéquation de leurs approches avec le nouveau monde émergent. L'« obstacle humain et intellectuel » (5.11) rend la transformation difficile.*

Une autre contrainte majeure émerge du terrain lié à l'obstacle humain, à savoir le refus généralisé de la culture de l'expérimentation au sein des grandes entreprises. Cependant, dans un monde caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), il est impératif de recourir à l'expérimentation pour faire face à des problèmes et des situations inédites. Sans cela, il n'y a pas de solution viable. L'informateur met en garde les dirigeants en leur disant qu'ils ne détiennent plus la vérité absolue ni la solution ultime tout en insistant sur l'importance de favoriser la réflexion collective et l'intelligence collective.

*« Alors il y a une autre contrainte, c'est que la plupart des gens dans ces entreprises-là, les grosses boîtes refusent la culture de l'expérimentation. Or, dans un monde "VUCA", on ne peut pas s'en sortir sans expérience face à*

*des solutions inédites, des situations inédites, on ne peut pas s'en sortir. Il n'y a pas de solution. Moi, je leur dis aujourd'hui, en tant que dirigeant, vous ne détenez plus la vérité ni la solution. Il faut absolument faire réfléchir avec l'intelligence collective.* » (Interviewé Y)

L'informateur affirme la présence de biais cognitifs chez les dirigeants, qui ont tendance à ne voir que les informations confirmant leurs propres convictions. Cette tendance à sélectionner sélectivement les informations se fait souvent de manière inconsciente. Selon lui, les dirigeants ne sont pas conscients de cette dynamique. Dans un monde non VUCA, où la stabilité et la prévisibilité étaient plus courantes, les dirigeants avaient environ 60% de chances de prendre de bonnes décisions et 40% de chances de prendre de mauvaises décisions. Cependant, en raison des biais cognitifs, ces proportions se sont inversées dans le monde VUCA actuel. Les dirigeants ont désormais entre 70% et 80% de risques de prendre de mauvaises décisions et seulement 30% de chances de prendre la bonne décision. Une profonde inquiétude est exprimée quant aux conséquences de ces biais cognitifs sur les entreprises, estimant qu'ils pourraient les conduire tout droit à l'échec.

Dans le même contexte, l'informateur T considère que malgré la reconnaissance de son importance par les entreprises, la capacité d'anticipation reste faible. Il est difficile d'estimer quelles compétences seront nécessaires à l'avenir et quelles compétences devront être développées ou ajustées.

*« Elle est trop faible. C'est-à-dire que dans les enquêtes qu'on a pu mener, les entreprises reconnaissent que c'est une priorité. Mais on en est à moins d'une sur huit qui s'estime prête sur ce sujet. Oui. Pourquoi ? Parce que, comme vous l'avez vu, c'est compliqué. C'est difficile d'estimer quelles vont être les compétences qui vont être nécessaires, évolutives, etc. »* (Interviewé T)

Le dirigeant du groupe Adam soulève la problématique des petites entreprises et de leur vision à court terme, largement influencée par des considérations économiques. Selon lui, ces contraintes économiques rendent complexe la gestion et l'anticipation des affaires, car les clients ne permettent souvent pas de prévoir au-delà de quelques mois, voire quelques années. Par conséquent, il est difficile pour ces entreprises de développer une vision à long terme ou même une stratégie à moyen terme. Cependant, dans le cas spécifique d'Adam, le dirigeant s'efforce d'anticiper les enjeux prioritaires liés aux Objectifs de développement durable des Nations Unies pour l'horizon 2030. L'entreprise adopte une approche axée sur la participation aux défis de l'urgence climatique, dépassant ainsi la seule motivation économique. Cette orientation l'amène à envisager des politiques à moyen terme sur une période d'environ cinq ans, allant au-delà de la simple perspective des commandes.

*« En fait, la problématique du type d'entreprise dans laquelle vous êtes, c'est qu'on a trop souvent, et, le plus souvent, une vision court terme de notre activité, dans la mesure où le driver est essentiellement économique. Et*

*qu'on est sur une gestion ou une anticipation des affaires qui est très compliquée parce qu'on a des clients qui, dans la plupart des cas, ne nous permettent pas de se projeter, j'allais dire, au-delà de quelques mois et en tout cas sûrement pas de quelques années non plus. Dans cette typologie de petites entreprises, j'allais dire, je ne suis pas certain qu'il y ait une vision à long terme qui se dégage. Je dis même une stratégie à moyen terme. Pour ce qui est d'Adam, nous on essaie aujourd'hui d'anticiper un petit peu plus les choses par rapport à des enjeux qui eux sont prioritaires, que sont ceux des ODD 2030 finalement, objectifs du développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, et donc on n'est plus dans une logique finalement de driver économique, mais on est plutôt dans une logique de participation aux enjeux liés à l'urgence climatique. Donc ça, ça nous oblige, entre guillemets, à nous projeter un petit peu plus loin que seul l'horizon du portefeuille des commandes pour mettre en place une politique, à long terme je ne sais pas, mais à moyen terme en tout cas. C'est un horizon de 5 ans, on va dire. » (O)*

Malgré cette vision court-termiste, certains dirigeants font des efforts pour anticiper l'avenir et s'adapter aux réalités du nouveau monde. Un exemple concret est le fait que ce groupe fasse partie de l'initiative « Usine du Futur ». Ce programme selon le dirigeant (O) vise à soutenir les PME et les ETI au niveau régional ou national pour les aider à franchir des étapes cruciales dans leur transformation et leur adaptation au XXI<sup>e</sup> siècle. Il s'agit de mettre à niveau leurs méthodes d'organisation industrielle, d'intégrer des technologies telles que la numérisation, et de s'aligner sur les normes de compétitivité industrielle.

Toutefois, dans le contexte des petites entreprises, la notion de vision stratégique à long terme est remise en question. Le dirigeant considère que la stratégie est plutôt guidée par le bon sens, en cherchant les opportunités d'avenir, d'espoir et de plaisir. La gouvernance de l'entreprise repose sur une approche particulière, où la prise de décision s'appuie sur les opérateurs sur le terrain, un encadrement intermédiaire et un comité de pilotage nommé POP 60. Ces différentes instances collaborent pour soutenir les projets alignés sur une forme de stratégie.

*« Moi la terminologie stratégie dans notre monde à nous, de petites entreprises avec une vision court terme, j'ai un peu du mal à voir ce que ça veut dire en fait. Donc je ne suis pas sûr qu'on ait réellement une vision stratégique, on a des envies ou des objectifs, du bon sens. Donc pour moi la stratégie c'est plutôt du bon sens. C'est d'aller là où potentiellement il y a le plus de futur et le plus d'espoir et là où on a le sentiment qu'on va y avoir aussi un peu de plaisir. » (Interviewé O)*

Pour nous, l'intérêt réside dans le fait de se confronter à la réalité du monde moderne et de se positionner dans les standards de compétitivité industrielle. Ce programme nous permet d'aller plus rapidement, de nous poser les bonnes questions et également d'accéder à des subventions de l'État, pour être honnêtes. Mais surtout, il nous pousse à remettre en question nos pratiques internes.

*« Le programme "Usine du Futur" est une initiative de portée régionale ou nationale. Son objectif est d'aider les PME et les ETI à franchir des étapes de transformation et d'adaptation au XXI<sup>e</sup> siècle. Cela implique de se mettre à niveau en termes de méthodes d'organisation industrielle, d'intégration de technologies telles que la*

*numérisation, etc. L'intérêt pour nous est de nous confronter à la réalité du monde moderne et de nous aligner sur les normes de compétitivité industrielle. Ce programme nous permet d'avancer plus rapidement, de nous poser les bonnes questions et d'accéder à des subventions de l'État, soyons honnêtes. Mais surtout, il nous pousse à remettre en question nos pratiques antérieures » (Interviewé O)*

La prospective utilisée par un autre petit groupe Sud-Ouest Amnyos se caractérise par son approche opérationnelle, basée sur des outils quantitatifs et chiffrés. Cependant, « *plus on s'éloigne dans le temps, moins l'exercice est maîtrisé.* » (Interviewé W) Les résultats visés se situent généralement dans une période de 3 à 5 ans, où des enjeux stratégiques importants se présentent. Les exercices de prospective à long terme et au niveau macro sont moins fréquents, car ils relèvent davantage de la réflexion que de la prise de décision immédiate. Le dirigeant souligne qu'il n'est pas possible de prendre dès maintenant des décisions concernant des événements qui se produiront dans dix ans. Cependant, il est possible de préparer des décisions stratégiques à court terme en travaillant de près avec les clients, car leur demande porte principalement sur une préparation stratégique à moyen terme. Ceci peut expliquer cette vision court termiste des entreprises de ce type. L'informateur W souligne que l'ouverture est une condition essentielle pour la réussite de la démarche prospective dans les petites entreprises. Il insiste sur le fait que les entreprises doivent rester ouvertes aux nouvelles idées, à la découverte et à l'étonnement. Sans cette ouverture, il est difficile d'engager les équipes et de les mobiliser efficacement. L'ouverture permet d'amener le collectif là où il est nécessaire d'aller, de favoriser l'adhésion et de garantir le succès de la démarche de prospective.

*« C'est-à-dire qu'on n'est pas déjà, que ça ne soit pas une petite façon d'arriver où on veut faire arriver les équipes. Qu'elles soient vraiment ouvertes, qu'on se laisse les uns les autres la possibilité de découvrir, d'être étonné. Enfin, faut vraiment jouer le jeu de l'ouverture parce que sinon c'est une façon de conduire le collectif pour l'amener où on veut. Ça se voit, ça se sait. Personne n'adhère à faire ça. Oui, ce n'est pas mal parce que ça ne marche pas. » (Interviewé W)*

L'informateur W souligne que dans les petites entreprises, la prospective n'est pas séparée de leur activité, car les mêmes personnes sont responsables à la fois de la prospective et de l'action. Avec une équipe de seulement 40 personnes, la contrainte de concilier la prospective et les tâches opérationnelles se pose de manière différente. La contrainte principale évoquée par l'informateur W est le fait que la prospective n'est pas toujours perçue comme prioritaire, car l'entreprise se concentre davantage sur la réponse aux clients et les affaires en cours. Cela crée des difficultés pour mobiliser collectivement l'équipe afin d'anticiper les évolutions, en raison du modèle économique de l'entreprise qui laisse peu de temps pour ces aspects, bien qu'ils soient stratégiques. Néanmoins, en encourageant la participation de tous et en mobilisant le collectif, il est possible de progresser à des rythmes différents, même si trouver du temps pour

s'associer reste un défi. En disposant d'abonnements à des revues professionnelles et de profils de chercheurs en interne qui restent en veille, l'entreprise dispose de ressources permettant de se projeter et d'être informée sur divers niveaux, notamment juridiques et d'actualité.

En parlant de la prospective, l'informateur AB fait référence aux travaux de Gaston Berger, Futuribles International, Jouvenel, etc., qu'il considère comme des sources importantes dans son domaine d'intérêt. Son objectif est de donner vie à cette prospective, ce qui s'avère être une tâche difficile. Même lorsqu'il occupait le poste de directeur régional en Picardie et en PACA, il a essayé de rassembler différents acteurs en les invitant à se réunir et à prendre en compte diverses perspectives, plutôt que dans le sens administratif du terme. Il estime que ces rencontres vont au-delà des structures et des thèmes habituels, qui lui semblaient insuffisants pour obtenir une vision croisée et des regards croisés entre les acteurs. L'informateur souligne les problèmes d'application et d'appropriation de la prospective par les acteurs, ce qui est attesté par son expérience :

*« Et donc cette prospective, effectivement, ce qui m'intéressait, c'était d'essayer de la faire vivre. Et c'est très difficile à travers finalement, y compris, des choses que j'ai essayé de promouvoir lorsque j'étais directeur régional en Picardie, en PACA, en cherchant à convier, non pas dans le sens administratif du terme, mais plutôt en les invitant à se réunir, à examiner ensemble toute une série d'acteurs et à envisager des perspectives entre les parties prenantes... mais cela me semblait bien insuffisant pour obtenir une vision croisée et des regards croisés entre les acteurs. »* (Interviewé AB)

Pour l'informateur R la plupart des entreprises manquent de compétences en matière de prospective. Cette responsabilité est souvent confiée au directeur général, qui s'occupe de suivre les tendances et les perspectives d'avenir. Cependant, cette tâche est souvent reléguée en arrière-plan en raison de l'urgence des problèmes immédiats et de la pression du temps. L'informateur, ayant une expérience en tant que directeur de secours, comprend bien cette dynamique. Il mentionne également l'importance de dépasser les limites géographiques traditionnelles et d'explorer de nouvelles voies pour la prospective.

*« Aujourd'hui, la prospective est souvent reléguée derrière les urgences et soumise à la tyrannie du temps. »* (Interviewé R)

Pour que la prospective soit efficace, il est essentiel selon l'informateur Z que les dirigeants, les participants et les patrons soutiennent volontairement le processus. Sans cet engagement, la prospective ne sera pas utile. Dans les entreprises concernées particulièrement les PME, il est important d'intégrer la prospective dans la refonte de la stratégie. Cela nécessite de prendre le temps nécessaire pour tirer les conséquences des scénarios prospectifs et les appliquer aux choix stratégiques actuels et futurs. Une autre condition cruciale, bien que parfois difficile à réaliser, est d'explorer la crédibilité des hypothèses sur lesquelles on travaille. En raison des contraintes

de temps, il peut être difficile d'approfondir l'analyse des hypothèses lors d'une journée de travail, mais il ne faut pas négliger cet aspect.

*« il faut déjà que les dirigeants, que les participants soient volontaires et que leur patron si ce n'est pas eux les patrons soutiennent le processus, sinon ça ne servira à rien quoi. Après, dans la taille d'entreprises avec lesquelles je travaille, pour que la prospective serve, il faut la placer dans un processus de refonte de la stratégie et donc se donner le temps pas forcément pour imaginer des scénarios prospectifs, mais pour se donner le temps, pour en tirer les conséquences dans les options stratégiques d'aujourd'hui et de demain... une condition importante, c'est d'aller explorer les hypothèses, la crédibilité des hypothèses sur lesquelles on travaille quoi parce que dans la journée évidemment on n'a pas le temps d'approfondir le travail sur l'analyse des hypothèses. » (Interviewé Z)*

La principale difficulté rencontrée par l'informateur Z est que les clients expriment un intérêt pour les ateliers de prospective, mais souhaitent les réaliser dans des délais très courts. Certains proposent de le faire en 2 heures, ce qui est insuffisant pour aborder efficacement les enjeux à long terme. Il est donc nécessaire de trouver des solutions pour concilier les contraintes de temps et la nécessité d'imaginer l'avenir de manière approfondie. Depuis le confinement, les gens sont de plus en plus pris dans des formats d'échanges courts, ce qui rend la tâche encore plus complexe. Parfois, il est possible de mener des ateliers en quelques heures, mais il est important de souligner que cela limite la possibilité d'approfondir les sujets abordés.

*« Hier, j'ai animé un atelier pas de prospective en 4 h 30, on a travaillé sur la raison d'être de l'entreprise Vision mission Valeur, sur la proposition de valeur avec une carte d'empathie et une carte de propositions de valeurs et sur le modèle économique circulaire, 4 h 30. Les gens à la fin m'ont dit oui, mais ça aurait été bien d'approfondir. Mais oui, c'est vous qui avez demandé à ce que ça soit plus court » (interviewé Z)*

Malgré le fait que son groupe ne pratique pas la prospective, ce responsable reconnaît l'importance de celle-ci pour assurer la pérennité. Il souligne que la prospective est un aspect essentiel pour anticiper les mutations futures et préparer l'organisation en conséquence. Il prend l'exemple de marques telles que Kodak, BlackBerry et Nokia qui ont connu des difficultés majeures parce qu'elles n'ont pas su prendre le virage de l'avenir à temps. Il insiste sur l'importance de la réflexion PS pour préparer l'entreprise aux défis à venir. La prospective, à tous les niveaux - qu'il s'agisse de la prospective humaine, commerciale ou stratégique - permet alors, selon cet informateur, d'assurer la pérennité de l'entreprise en la préparant à l'avance.

*« Un aspect, plutôt organisationnel, qui consiste à anticiper les mutations de demain. Si je prends deux exemples qui pour moi montrent que les ventes c'est important, oui l'humain c'est important mais il y a aussi un aspect stratégique de demain qui est important...Regardez des marques comme kodak comme BlackBerry ou Nokia c'est des marques qui ont connu des profondes difficultés parce qu'elles n'ont pas réussi à prendre le virage de demain. Kodak a mis beaucoup de temps avant de se mettre au numérique en termes de photographie. Nokia et BlackBerry ont mis beaucoup de temps avant de passer à la partie smartphone. Aujourd'hui, on voit les difficultés pour l'utilisateur. Donc, il y a cet aspect réflexions stratégiques de demain qui est important, je pense aussi dans la réflexion à mener. Si on devait faire le résumé, la réponse ne pourrait être que la prospective... »*

Un échec dans l'exercice de prospective est attesté par l'informateur N, qui est le dirigeant du groupe PSYA. Une initiative mentionnée par cet informateur n'a pas rencontré le succès escompté en raison d'un manque de préparation ou d'une présence insuffisante sur les réseaux sociaux.

*« On avait essayé de lancer un groupe de travail de prospective mais qui n'a pas pris que ce n'était pas prêt ou n'était peut-être pas assez présent sur les réseaux sociaux etc. qui étaient de s'interroger sur le travail de 2022 après l'échéance politique et avant l'élection présidentielle, de demander à la fin du mandat du président qui allait arriver comment on voyait le travail en 2022. Mais ça fait partie des questions qu'on doit se poser et notamment vis à vis des nouvelles générations. »* (Interviewé N)

D'après le témoignage d'un conseiller en formation (U) qui a travaillé avec différentes entreprises, il constate un manque de vision prospective dans l'identification des compétences nécessaires pour les mois et les années à venir. Cette situation s'explique en partie par une certaine impuissance face à l'incertitude de l'avenir. Il souligne que cette difficulté ne peut être facilement attribuée aux entreprises, car il est complexe de prédire ce qui se passera l'année prochaine, d'autant plus avec la crise sanitaire actuelle qui soulève de nombreuses questions auxquelles il est difficile de répondre de manière certaine. Par conséquent, l'« absence de vision prospective (5.14) peut être expliqué par un sentiment d'« impuissance par rapport au futur » (5.13)

*« ...pas toujours en faisant réellement de la prospective, en se demandant de quelles compétences elle aura besoin dans les mois et les années qui viennent...Il faut dire à leur décharge que c'est difficile de savoir ce qui se passera l'année prochaine, n'est-ce pas? Bon, c'était vrai avant la crise sanitaire, mais avec cette crise sanitaire, il y a beaucoup de questions auxquelles on ne peut pas avoir de réponse. Est-ce qu'on le saura quand ça se produira? C'est à dire que voilà. En tout cas, moi, ce qui guide une des idées historique même si ces raisons qui guident mon activité et mes propos avec mes clients, c'est que par exemple, la réforme de la formation professionnelle ou même la réforme, là, cette loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel comme elle s'appelle, elle a été mise au point en grande partie parce que le ministère de l'économie français a alerté le ministère du Travail sur le fait que les entreprises françaises n'étaient pas compétitives à l'international et ils ont identifié, moi je suis pas en mesure de vérifier cette information mais c'est ce qu'ils disent, eux ils ont identifié comme un des principaux problèmes la compétence des salariés... »* (Interviewé U)

L'informateur Z pose une question intéressante quant à la traduction des exercices de prospective en actions stratégiques, tout en exprimant une certaine dose de scepticisme. Son analyse est délicate car son rôle principal consiste à animer des séminaires collectifs réunissant plusieurs entreprises, sans toutefois suivre de près leurs décisions stratégiques ultérieures. Selon lui, les participants transforment en partie ces réflexions en stratégie, mais il ne peut garantir les actions qui en découlent par la suite. À la fin du séminaire, il les guide dans la sélection d'un scénario souhaitable et les encourage à réfléchir aux axes stratégiques à prendre en compte pour

le mettre en œuvre dans le contexte actuel. Bien que cela leur procure une certaine prise de conscience, il est impossible de développer une feuille de route complète en une seule journée. Les participants rédigent généralement trois ou quatre axes stratégiques, mais l'informateur n'est pas informé de leurs actions ultérieures. La participation aux séminaires est principalement constituée de dirigeants et de propriétaires d'entreprises, en particulier ceux provenant de petites entreprises comptant généralement trois ou quatre employés, jusqu'à environ 50 employés, appartenant à la catégorie des PME. Ainsi, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui assistent à ces séminaires.

*« C'est des séminaires collectifs de plusieurs entreprises et je ne les suis pas après dans leur décision stratégique, je pense qu'ils les transforment un peu en stratégie parce que dans ma journée. La journée se finit par un temps ou ok j'ai choisis un scénario souhaitable et je reviens en 2021, quels sont les axes stratégiques que je dois considérer pour que ces scénarios entrent en action...et ils en prennent conscience et ils repartent avec pas une feuille de route, c'est ça le problème, dans une journée on ne peut pas faire autant mais avec au moins une conscience ils ont écrit trois quatre axes stratégiques, qu'est ce qu'ils vont faire après je ne sais pas. » (Interviewé Z)*

Pour le groupe Deloitte, la prospective en matière de capital humain couvre à la fois le court terme et le long terme. Elle englobe les constats et observations actuels ainsi que les mesures mises en œuvre, telles que l'évolution des compétences et l'acquisition de nouvelles compétences.

*« Tout ce qui est finalement constat, observation, c'est maintenant et tout ce qui est mis en œuvre, changer les compétences, acquérir de nouvelles compétences et ainsi de suite...on va dire sur les deux, trois, quatre, cinq prochaines années, mais on a plutôt une vision de 2025 et plus de modifications majeures. » (Interviewé P)*

Pour garantir la pérennité dans cet environnement concurrentiel et réussir une transformation multidimensionnelle, il est nécessaire de faire preuve d'agilité et de se renouveler en permanence. Cela implique d'effectuer une veille à tous les niveaux, en particulier en ce qui concerne le capital humain.

*« Il faut être agile et se renouveler quasiment tout le temps. Donc cela veut dire qu'il faut être à l'écoute et à l'affût plutôt de la concurrence, de ce qui se passe sur le marché et même, en fait, avoir un œil sur des acteurs qui ne sont pas encore présents sur le marché, des nouveaux entrants, puisqu'en fait on est dans un monde de plus en plus disruptif. Donc ça assure une veille concurrentielle qui, je vais dire, au-delà d'être économique, elle est aussi technologique et aussi sur le capital humain, l'évolution du capital humain, la robotisation, la technologie. Donc assurer une veille un peu constante là-dessus pour être en capacité de rebondir. » (Interviewé P).*

### 2.1.3. *La complexité du concept de « capital humain » rend la prospective difficile dans son exploration : une lecture paradoxale et inversée de la réalité des problèmes*

En France, le terme « capital humain » est souvent considéré comme dépourvu de sens. Le consultant V le qualifie d'oxymore, c'est-à-dire une association paradoxale de mots qui semblent contradictoires. Ainsi selon lui, le concept de capital humain en France est perçu comme un paradoxe. C'est un sujet de recherche universitaire, mais du point de vue intellectuel et pédagogique, il est difficile d'associer les mots "capital" et "humain". Cela signifie que dans d'autres pays, notamment ceux en voie de développement, ce terme possède une forte signification. En France, cependant, il est considéré comme un oxymore en raison de la construction de la pensée sur la lutte sociale entre les classes, le capitalisme et les travailleurs, qui a été ancrée depuis la révolution. Il s'agit d'une fracture sociale et d'une identité culturelle de classe qui s'opposent. Par conséquent, dans cette culture, le concept de capital humain n'a pas de place dans les entreprises françaises.

*« ...Le mot capital humain en France est ce qu'on appelle un mot qui n'a pas de sens. C'est un paradoxe si vous voulez, c'est un mot qui n'a pas de sens, qui n'a pas de sens, c'est un oxymore. Voilà, le capital humain en France, c'est un oxymore. C'est de la recherche universitaire. Mais d'un point de vue purement intellectuel et pédagogique, capital humain en France, c'est un oxymore et on ne peut pas associer le mot capital avec le mot humain... Pourquoi ? De la pensée construite sur un combat social depuis la révolution entre les bourgeois et les prolétaires, le capitalisme et les ouvriers. Donc c'est la fracture sociale. Et ça, c'est une identité culturelle de classe qui s'oppose. Donc tout est fait dans cette culture. **Donc capital humain dans les entreprises françaises, la place zéro.** » (Interviewé V)*

En France, le concept de capital humain n'est généralement considéré comme important que lorsqu'il est associé à des problèmes tels que les coûts ou les risques pour les entreprises. Cela est dû à une culture spécifique où l'attention portée à l'humain se limite aux situations problématiques. En revanche, dans le contexte global et international, est largement considéré comme une discipline importante et riche, notamment au sein des équipes universitaires internationales. Cependant, il ne trouve pas sa place concrète au sein des entreprises françaises. En réalité, le consultant V pense que pour que le capital humain soit réellement pris en compte, il faudrait qu'il existe des responsables ou des directeurs du capital humain au sein des organisations, ce qui est rarement le cas. Les entreprises ne recrutent pas spécifiquement des experts ou des chiffres clés du capital humain. L'absence de cette fonction dans les organigrammes est une preuve que ce sujet n'est pas considéré comme une priorité.

*« ...L'humain est un sujet dans les entreprises françaises que quand il y a un problème, soit un coût, soit un risque. C'est tout...d'ailleurs pour que ça représente quelque chose, il faudrait qu'il y ait un responsable ou un directeur*

*du capital humain. Il y en a très peu, il n'y en a pas. On ne recrute pas un responsable du capital humain ou un expert en capital humain, ou un chiffre capital du même capital. Mais la fonction n'existe pas dans les organigrammes, donc comme elle n'existe pas dans les organigrammes, vous avez la preuve que ce n'est pas un sujet... » (Interviewé V)*

Pour étayer ses propos, il explique la raison du débat existant en France sur le concept de capital humain, d'un point de vue institutionnel actuel. Selon lui, les mots revêtent une importance considérable ainsi que leur connotation politique. Dans l'imaginaire collectif, le capital est souvent associé aux capitalistes et à l'accumulation d'argent à des fins personnelles et de fructification. Cette perception du terme capital est difficile à contredire.

*« Quand vous arrêtez quelqu'un dans la rue ou dans une entreprise, si vous lui dites pour vous c'est quoi le capital? Puisqu'il y a deux mots, il y a capital et il y a humain. Les mots ont leur importance. Donc vous pouvez faire un essai en France quand vous vous dites c'est quoi pour vous le mot capital? Il a une connotation politique. Oui, le capital, c'est les capitalistes, c'est de l'argent qu'on accumule, à titre personnel, on ne partage pas et qu'on fait fructifier. C'est ça qui veut dire, le capital. Disons qu'on ne pourrait pas aller contre cette perception du mot capital. Mais là, on va rentrer vraiment dans une analyse purement étymologique du terme. Quand vous parlez à des gestionnaires, des financiers, des comptables disent qu'ils savent ce que c'est que le mot capital. Le capital, c'est un terme dans la lexicologie des normes comptables... » (interviewé V)*

Le consultant explique ensuite que dans le domaine des normes comptables, telles que les normes IFRS, le capital est un terme utilisé. Cependant, il constate que le capital humain n'est pas inclus dans les catégories de l'actif du bilan. Les experts comptables et financiers considèrent la masse salariale comme un coût et les dépenses liées au capital humain comme des dépenses, mais le terme capital humain lui-même ne figure pas dans les rapports financiers des entreprises. Le capital humain n'est pas reconnu dans le langage économique des entreprises, ce qui soulève un problème. L'absence d'une mesure comptable (7.13) rend difficile la gestion stratégique du capital humain (7)

Pour combler cette lacune, il évoque la création de l'IBET, une initiative qui mise sur le capital humain en réaction à l'importance accordée à l'EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts) dans la doxa économique actuelle. Il abonde en ce sens en expliquant que le capital humain est invisible et que les normes comptables actuelles sont donc incomplètes et ne tiennent pas compte de son importance.

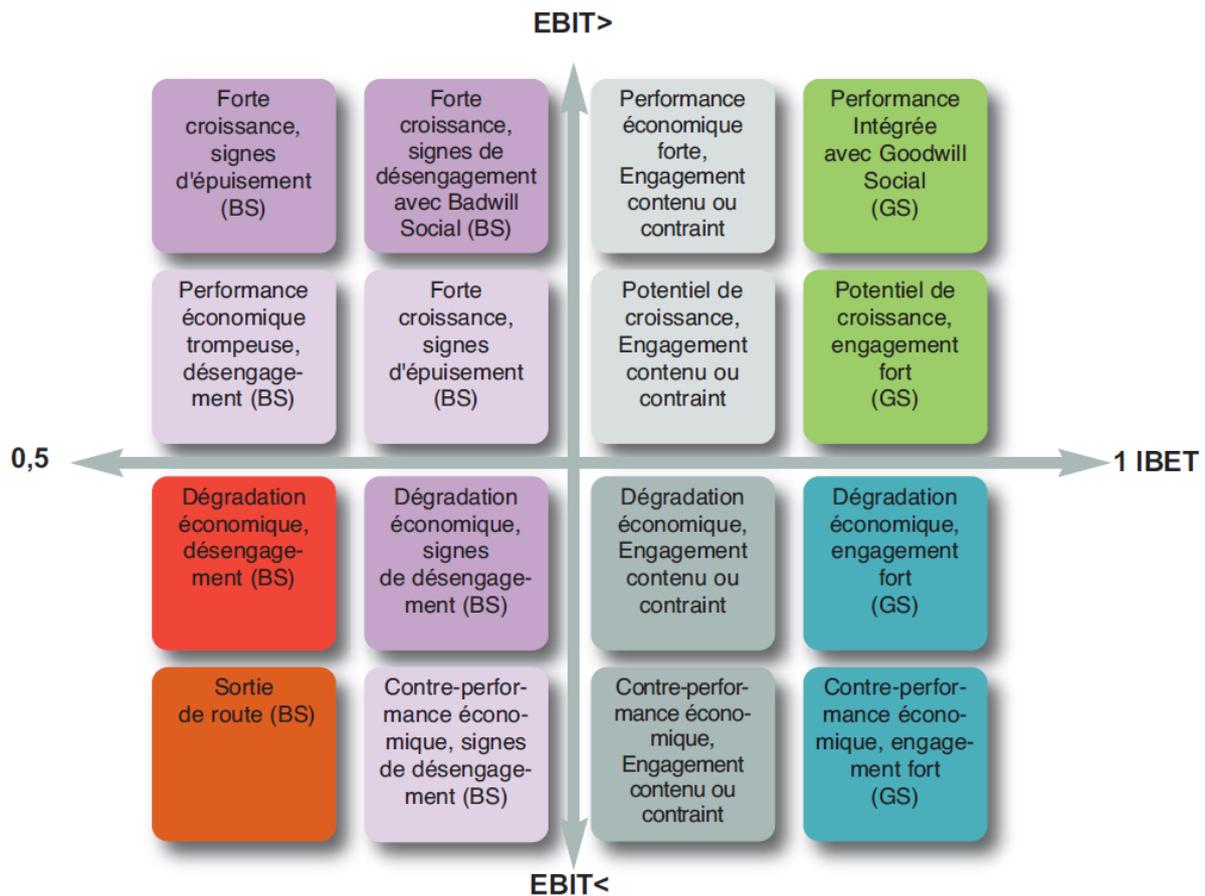
*« ...Puisque vous avez à l'actif du bilan, il y a des normes comptables qu'on appelle les normes IFRS internationales de la comptabilité internationale, utilisées par tous les experts financiers du monde : les banquiers, les analystes financiers, les grands cabinets, les cabinets de fusions-acquisitions, etc. C'est ce qu'on appelle le bilan des entreprises et le compte de résultat des entreprises. Eh bien, quand vous prenez les lignes du bilan, vous avez l'actif et le passif. Lorsque vous examinez les catégories de l'actif, vous trouvez le capital social, le capital courant, mais jamais le mot "capital humain". **Donc, vous voyez bien qu'il y a un problème. Comment voulez-vous parler de quelque chose qui n'existe pas dans la comptabilité, qui est le seul langage des entreprises ? Cela***

*ne veut pas dire que la discipline n'est pas importante ou intéressante, mais les experts comptables et les analystes financiers ne le reconnaissent pas, car dans le bilan d'une entreprise, on retrouve l'actif, le passif. L'actif représente ce que vous avez immobilisé, c'est-à-dire ce que vous avez acheté ou investi, mais qui est immobilisé, vous appartient. Il y a également l'actif circulant, l'actif immobilisé, et puis il y a le passif, qui regroupe toutes les dettes. Et dans le compte de résultat, vous avez les produits et les charges, point final. Il n'y a pas de capital humain. Il y a une masse salariale qui est un coût. Il y a des dépenses liées à ce que vous appelez le capital humain, comme les dépenses de recrutement, de formation, de santé, de sécurité et de recrutement, etc. Mais le mot "capital humain" ne figure pas à l'actif du bilan. Voilà, donc ça n'existe pas. Si ce n'est pas dans le bilan ou le compte de résultat, c'est que ça n'existe pas, car la seule langue des entreprises, c'est l'économie. Donc, ma définition, enfin, ce n'est pas moi, c'est un problème. C'est pourquoi j'ai créé l'IBET, car je voulais remettre en question l'EBIT qui représente la seule doxa économique. Earning before interest and taxes (bénéfice avant intérêts et impôts), c'est la seule chose qui compte dans le monde de l'entreprise. Tout le reste, ce sont des détails. En utilisant les quatre mamelles de l'élite, c'est-à-dire IBET, on peut dire, je parie sur le capital humain. Je parie sur le capital humain car c'est un capital invisible et vos normes comptables sont erronées. **Oui, la norme économique que vous avez, elle est fausse, enfin, pas fausse, mais elle est incomplète...** » (Interviewé V)*

L'IBET a été créé dans le but d'attribuer une valeur économique au capital humain et de le rendre tangible : *« C'est la raison pour laquelle j'ai créé l'IBET, afin de pouvoir quantifier et valoriser le capital humain. Je voulais modéliser un complément à l'EBIT afin que cela puisse être compris et intégré par les actionnaires majoritaires et les directeurs financiers. Il est essentiel de s'exprimer dans leur langage, et leur langage, c'est l'EBIT, point final. »* Le consultant considère que le terme "capital humain" n'est pas bien perçu en France, notamment par les syndicats qui ont une certaine influence en tant que représentants du peuple. Chaque groupe a accaparé une représentation sociale et cherche à l'imposer dans les esprits, tout comme la division entre la droite et la gauche. C'est une réalité intéressante à observer.

*« C'est pourquoi j'ai utilisé les termes "EBIT" et "IBET" pour parler leur langage et mettre en évidence les coûts réels du désengagement du capital humain. Par exemple, l'année dernière, le coût du désengagement du capital humain était estimé à 14 000 € par personne, ce qui représente 12 % du PIB. J'ai donné une perspective économique au concept de capital humain afin de faire bouger les choses, d'essayer de provoquer un changement, donc j'ai parlé leur langue »*

**Figure 92: Document partagé par l'informateur pour son outil "Ibet" de pilotage de la performance socio-économique**



Selon l'informateur AB, qui partage ses expériences du terrain et ses rencontres avec de nombreux dirigeants, les chefs d'entreprise prennent de plus en plus conscience que la véritable valeur d'une entreprise ne réside pas dans les éléments figurant dans son bilan.

« Parce que moi je vois bien quand j'en discutais vraiment en direct avec eux, en toute proximité ; Ils avaient complètement conscience de ça parce que je leur disais « Regardez-vous, vous allez partir à la retraite, vous valorisez votre entreprise sur quoi ? Sur les actifs apparents ou sur les actifs réels. Tout l'informel que je vous dis là ». Et ils savaient très bien que j'avais raison quand je disais ça. Le problème c'est qu'autant l'outil financier est constitué parce que d'abord c'est une obligation, autant les autres outils ne sont pas constitués en tant que tel. Alors à Bordeaux, il y a eu un travail qui était réalisé à l'époque. Vous avez entendu parler de ça par quelqu'un que j'ai connus, qui a travaillé aussi à l'époque au Commissariat général au Plan. Il s'appelait Marcel Le Petit, qui a travaillé justement sur la dimension extra financière de la performance. Et donc autour de la notion de performance globale, parce que c'est ça, en fait, dont je parle. Et il a essayé, pas simplement de théoriser ça, il a essayé de proposer des critères et des outils de mesure. » (Interviewé AB) La conciliation entre performance sociale et économique (7.15) est requise.

Figure 93: Articulations identifiées dans le discours de l'informateur AB



Ces efforts ont notamment trouvé écho dans les approches de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). En réalité, selon cet informateur, les approches RSE vont au-delà de la dimension financière de la performance économique. Elles intègrent également d'autres dimensions, telles que les enjeux sociétaux et environnementaux, car l'image d'une entreprise dans son environnement influence sa performance, que ce soit positivement ou négativement. Les tentatives désespérées des grands groupes industriels lorsqu'ils sont confrontés à leur passé, comme l'exemple du greenwashing chez Volkswagen, en sont des illustrations. Cependant, l'adoption généralisée de ces outils extra-financiers et leur rendu obligatoire au-delà des simples reporting RSE restent encore limités, superficiels et insuffisants. Il est essentiel pour cet informateur, de reconnaître que l'image d'une entreprise dans son environnement, ainsi que sa capacité à agir de manière responsable et durable, ont un impact réel sur sa performance économique.

*« On prend aussi en compte les dimensions sociétales et environnementales, car l'image d'une entreprise dans son environnement a un impact sur sa performance, de manière positive ou négative... on constate que cette prise de conscience se diffuse de plus en plus. Cependant, le problème réside dans le fait que les outils financiers sont bien présents, car ils permettent notamment à une entreprise de procéder à des augmentations de capital ou de faire appel à des investisseurs externes. En revanche, les outils extra-financiers ne sont ni largement adoptés ni rendus obligatoires au-delà des simples rapports RSE, qui restent superficiels à mon avis et ne suffisent pas. »*  
(Interviewé AB)

Il est donc nécessaire d'effectuer un travail approfondi, car selon l'informateur, des enjeux importants sont en jeu. Il revient à la question des compétences, en soulignant une particularité peu explorée en France et ailleurs. Par exemple, lorsqu'une entreprise investit massivement dans les compétences, qu'elles soient techniques ou comportementales, cela a tendance à dégrader son bilan. Cependant, l'informateur affirme que cette dégradation est trompeuse, car en réalité, un tel investissement permet à l'entreprise de s'enrichir en renforçant ses connaissances et son savoir-faire. À l'inverse, une entreprise en difficulté est contrainte de faire des choix, tels que la vente d'actifs précieux comme des machines coûteuses. Toutefois, cela

entraîne souvent la perte de savoir-faire essentiels, car les compétences ne se limitent pas aux machines, mais impliquent la combinaison entre les machines et les compétences humaines. L'informateur souligne l'importance de la contribution humaine à la performance de l'entreprise. Malheureusement, cette réalité est souvent inversée dans la gestion, ce qui peut conduire à une lecture erronée des problèmes.

*« Donc, il y a un vrai travail de fond à faire, parce qu'en réalité, derrière ça se jouent des enjeux. Et pour revenir à votre sujet des enjeux sur les compétences, je vais essayer de me faire comprendre là aussi. On est dans une curiosité qu'on n'a jamais dépassée en France et ailleurs. Par exemple, quand vous analysez, vous qui savez ce que sont les compétences et combien elles peuvent être précieuses dans une organisation au-delà de la performance, regardez : quand une entreprise investit de manière massive dans les compétences, incluant à la fois les soft skills et les hard skills, une entreprise qui le fait va automatiquement dégrader son bilan. Parce qu'en fait, ça s'est mis dans un bilan comme un coût, et donc on va dégrader la performance apparente de l'entreprise. Alors que vous et moi, nous savons que quand elle fait ça, et si elle le fait bien, elle est en train, en réalité, de s'enrichir, **puisque'elle est en train d'investir et on prend un investissement comme un coût.** On le lit comme ça. Et à l'inverse, une entreprise, parce qu'elle est en difficulté, va être obligée de faire des choix et elle vient d'acheter des machines, par exemple. C'était la situation qu'on avait en vallée de l'Arve, en Haute-Savoie, en 2008, juste avant la crise. Vous aviez, si l'industrie est très capitalistique, la plupart des chefs d'entreprise qui avaient acheté des machines qui étaient de pures merveilles, mais dont la moindre machine valait 2 millions d'euros. Et puis, d'un seul coup, on se retrouve avec 100% de la production qui disparaît et ça dure pendant un an. Donc, obligé d'abord de stopper l'activité, et ensuite de vendre les bijoux de famille. D'après vous, qu'est-ce qu'on vend ? Dans un premier temps, la tendance c'est de dire qu'on ne va pas vendre les machines qu'on vient d'acheter. Donc, on essaie de faire quoi ? On essaie de se séparer d'abord du personnel. Mais quand on fait ça, on oublie qu'en réalité, on est en train de tuer les vrais savoir-faire pour l'entreprise. Parce que le savoir-faire, ce n'est pas ses machines. Les savoir-faire, ce sont les combinaisons entre les machines et les savoir-faire humains. La part de l'humain dans la production de la performance est essentielle. Chers messieurs, fermez les yeux, celle-ci peut être, par déformation, je dis ça mais j'en suis convaincu. **Et donc, bizarrement, le bilan, vous allez l'améliorer alors que vous avez toutes les chances de dégrader dans l'avenir la performance réelle de votre entreprise, parce que vous allez devoir passer de talents et de compétences essentiels au savoir-faire dans l'entreprise. Donc, vous voyez, on est dans ce paradoxe de la gestion qui fait qu'on a une lecture inversée de la réalité des problèmes.** » (Interviewé AB)*

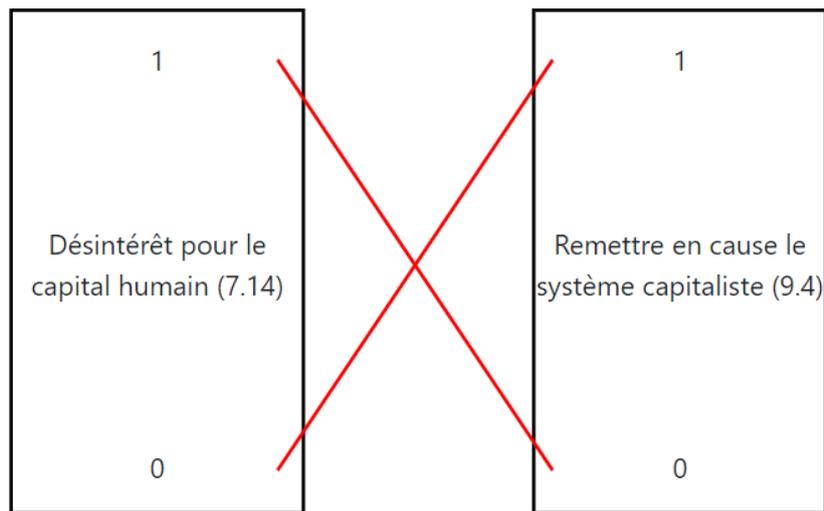
Selon le consultant V, dans des pays tels que le Maroc et d'autres pays en développement ou développés, le concept de capital humain résonne profondément en raison de leur importante jeunesse et de leurs problèmes d'emploi. Ils reconnaissent que leur richesse réside dans les individus, et cela est bien ancré dans leur mentalité.

Cependant, cette perception diffère dans le système capitaliste, y compris en Chine. Dans ce système, l'humain n'est pas considéré comme primordial, car il peut être sous-traité, externalisé ou remplacé par des robots. L'informateur cite un exemple pour illustrer ses propos qui est celui de la Chine et notamment l'essor de l'utilisation massive de robots sans considération pour

l'importance de l'humain. Le « désintéret pour le capital humain » est attribué au système capitaliste. Une remise en question du système (9.4) est nécessaire afin de porter davantage d'attention à l'humain (voir figure ci-dessous).

« ...Ce n'est pas le cas dans le système capitaliste, Chine comprise. On est pas du tout dans ce référentiel. Ce n'est pas l'humain qui est important parce qu'on peut l'acheter, on peut le sous-traiter, on peut mettre des robots à la place, regarder les chinois et mettre des robots partout sans aucun intérêt. Mais pour eux l'humain n'existe pas. Mais c'est le consommateur qui existe. Nous en sommes pas le consommateur ou le soldat, point... » (Interviewé V)

**Figure 94: Articulation inversée entre deux propriétés**



Pour obtenir une vision globale et systémique de la performance, tant sur le plan économique lié au marché que sur le plan social lié à l'exécution de la stratégie et des produits, il est communément admis que le concept de capital humain est essentiel. Cependant, il existe une problématique majeure dans le discours académique, car il est difficile de considérer l'humain comme un capital, étant donné qu'il n'appartient à personne.

« ...Quand vous achetez une machine, vous le mettez en tant qu'actif, immobilisé au bilan...Quand vous achetez une marque ou un brevet, je l'ai acheté. Il m'appartient. Je le mets au bilan. Après, je l'amortir dans mon coût d'exploitation sur trois ans, quatre ans, cinq ans...Quand je fais de la recherche développement, même si elle est faite par des humains très talentueux, c'est le coût de la R&D que je peux immobiliser et que je amorti pendant dix ans ou 20 ans. Mais l'humain ne vous appartient pas puisqu'il peut partir quand il veut et vous pouvez le sortir quand vous voulez. Donc l'humain n'est pas un capital puisque vous ne pourrez pas le serrer avec des écrous dans votre entreprise. Il ne vous appartient pas alors que tous les autres actifs, tous les autres capitaux, le capital financier. Là on parle de capital immatériel comme les marques ou les brevets. Il y a du capital immatériel parce que vous ne pourriez pas le matérialiser ... »

Ce manque de reconnaissance du capital humain dans les bilans d'entreprise est considéré comme une réalité, car il ne peut pas être comptabilisé de la même manière que les autres actifs.

Cela soulève des questions sur l'incomplétude des normes comptables actuelles et met en avant la complexité du concept de capital humain.

*« ...c'est une propriété, mais comme l'humain, elle ne peut pas vous appartenir. Donc ce n'est pas un capital, donc il n'est pas dans le bilan des entreprises. Donc le concept de capital humain est un oxymore... »* (interviewé V)

Dans sa définition, ce consultant met l'accent sur le caractère temporaire du capital humain et le considère comme une ressource utilisable pendant un certain temps, n'appartenant ainsi pas à l'entreprise. C'est pourquoi il explique sa proposition d'une mesure d'engagement du capital humain. En effectuant cette mesure, il est possible de l'attribuer à l'actif ou au passif. Ce débat a été accepté par les grands commissaires aux comptes à travers le monde, qui reconnaissent le concept défini comme le goodwill social et le bad will social. Cela fait référence à la question de savoir si le capital humain génère un goodwill lié à son engagement ou s'il engendre un bad will lié à son désengagement. Par conséquent, il a été admis que le bad will social constitue un coût et représente un risque social. Les normes IFRS prévoient des dispositions en la matière, explique ce consultant.

*« ...Si vous regardez toutes les normes IFRS, je ne me rappelle plus les numéros qui prévoient les provisions. On appelle une provision comptable pour risque social et le désengagement peut être provisionné. Est-ce que je leur propose une méthode de mesure comme un risque social, comme par exemple une grève, une pollution, un accident, des réparations, des coûts médicaux, des assurances, etc. Donc l'engagement du capital humain, ça rentre dans l'actif et dans le passif...C'est pour ça qu'à la recherche d'une nouvelle norme socioéconomique de performance, c'est à dire j'ai proposé une nouvelle lecture de la performance pour introduire cette notion économique de la performance que j'ai appelé la performance socioéconomique, sans tiret entre socioéconomique... »* (interviewé V)

Pour corriger l'équation de la performance économique, cet indice a été créé. Selon le consultant, la réconciliation entre le social et l'économique n'est pas le problème, il s'agit plutôt d'un problème d'identification. La norme de performance présente une lacune importante en ne mesurant pas la dégradation de la performance en termes financiers liée au désengagement ou à l'engagement du capital humain. Cela signifie que la contribution des individus au sein de l'entreprise à la création des résultats n'est pas prise en compte. Cette absence de mesure crée une performance cachée.

*« ...il y a un trou dans la raquette dans la norme de performance, parce qu'on ne mesure pas la dégradation de performance en euros du désengagement ou de l'engagement du capital humain... »* (Interviewé V)

C'est pourquoi il a développé cette notion de « performance socioéconomique », car elle intègre à la fois les aspects économiques et sociaux. L'équation de la performance économique a donc été corrigée. Jusqu'à présent, elle est définie par l'EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts). Cependant, ce dernier ne tient pas compte de la valeur positive ou négative de l'engagement du

capital humain. Il est donc important de considérer cette dimension. Par exemple, un goodwill social peut être créé par des employés engagés, ce qui peut avoir un impact significatif sur les résultats de l'entreprise. Cette valeur sociale ajoutée n'était pas prise en compte dans l'EBIT, qui est plutôt une mesure purement financière. Dans le cas d'acquisition d'une entreprise, il est crucial de prendre en compte l'engagement des employés, car ils peuvent influencer la valeur de l'entreprise. Cela peut se traduire par une évaluation positive (goodwill) ou négative (bad will) de la performance sociale. Parfois, il est nécessaire de payer un prix plus élevé pour une entreprise afin de préserver sa valeur sociale et de s'assurer que les talents restent dans l'entreprise. C'est pourquoi le concept de goodwill social est enregistré dans les bilans comptables et est amorti sur une période déterminée. Prendre en compte la valeur économique et sociale de la performance en mesurant l'impact financier de l'engagement ou du désengagement du capital humain est indispensable. Cela permet de révéler une performance réelle et de mieux évaluer l'entreprise dans son ensemble.

*« ...Sauf que quand vous rachetez une entreprise, les hommes ils peuvent partir. Vous pouvez racheter des gens dans vos actifs ou racheter des titres et vous achetez des actifs. Dans ses actifs, il y a des salariés, sauf qu'il y a peut-être des salariés engagés ou désengagés. Vous ne le savez pas. Oui, donc ça va détruire de la valeur ou ça va rajouter de la valeur. C'est pour ça que j'ai parlé de goodwill et de Bad Will social, ce qu'on appelle une survaleur ou une sous valeur sociale de performance... »*

Pour le déploiement de cet indice, le consultant considère que les entreprises varient dans leur fonctionnement et leurs objectifs. Il est primordial que les principes mentionnés soient d'abord assimilés par l'actionnaire majoritaire, car c'est lui qui détermine les orientations stratégiques. Les décisions clés sont prises par l'actionnaire principal, qui nomme les dirigeants tels que le président ou le directeur général. Si l'actionnaire majoritaire ne manifeste pas d'intérêt pour le capital humain et la performance sociale, les dirigeants ne prendront pas d'initiatives dans ces domaines, car cela ne leur est pas demandé. Le consultant soulève la question suivante : **« Connaissez-vous une seule assemblée générale d'actionnaires en France où le capital humain est abordé ? »**

Cette interrogation souligne le désintérêt des conseils d'administration en France à l'égard du capital humain, une notion qui n'est généralement pas abordée. Selon lui, en France, il est rare de trouver des assemblées générales d'actionnaires ou des conseils d'administration qui accordent de l'importance au capital humain. À l'exception des entreprises à propriété individuelle, les entreprises à capitaux où des investisseurs et des fonds d'investissement sont impliqués se désintéressent généralement de cette question. On relègue souvent cette responsabilité à la fonction des ressources humaines (DRH) pour s'en décharger.

*« ...Mais les entreprises à capitaux, vous avez la bourse, la banque des investisseurs, des fonds d'investissement qui sont au capital. Ils n'en ont absolument rien à faire. Ça dépend qui est l'actionnaire majoritaire. Donc voilà, c'est pour ça d'ailleurs qu'en France, dès qu'il s'agit de social et d'humain, on dit c'est la DRH, la pauvre DRH, c'est pour se débarrasser du sujet... » (interviewé V)*

Les propos de l'interviewé X, consultant en capital humain, corroborent ceux de l'interviewé V. Selon ce dernier, la complexité du concept de capital humain constitue un obstacle à la prospective dans les entreprises. Il estime que le capital humain est souvent perçu comme une contrainte plutôt qu'une opportunité. Cette perception entrave la capacité des entreprises à anticiper et planifier efficacement. L'interviewé X reconnaît les difficultés liées à la gestion des employés, parfois marquée par des grèves ou des situations excessives. Néanmoins, il cite l'exemple d'une entreprise de services dont le dirigeant envisage de la transformer en société coopérative ouvrière de production, dans le but d'associer davantage les employés à l'avenir de l'entreprise et à la création d'autres entités. L'interviewé X souligne également l'importance du capital client, qui représente un trésor pour une entreprise en raison de la fidélité des clients. De plus, il évoque le capital produit et le capital marque, soulignant leur valeur pour attirer les clients et générer des bénéfices. Ainsi, il estime que le capital humain devrait occuper une place prépondérante dans cette liste. Il reconnaît toutefois que de nombreuses entreprises fonctionnent selon le modèle de l'actionnariat ou sont cotées en bourse, à l'instar de Total, qui ne serait pas susceptible de devenir une société coopérative ouvrière de production. Néanmoins, il suggère la possibilité d'envisager des mécanismes permettant d'associer davantage les employés, tout en faisant référence aux mouvements des années 60 concernant l'intéressement et la participation. Cette approche permettrait de trouver un équilibre entre un capitalisme corrompu, représenté par la société américaine au service de l'argent et ses dérives, et un socialisme austère qui néglige les aspirations matérielles des individus, entraînant des économies parallèles et une corruption similaire à celle des autres systèmes. Il évoque également le système chinois, qu'il considère comme une puissance économique mondiale ayant pris le leadership ces dernières années. Il mentionne que certains Français critiquent le non-respect des droits de l'homme en Chine, mais souligne que cette préoccupation est marginale parmi les personnes qu'il connaît. Des amis vivent en Chine, et pour eux, les améliorations socio-économiques priment sur les atteintes aux droits de l'homme.

*« ...j'en suis là sur le sujet du capital humain, c'est-à-dire je pense qu'aujourd'hui le capital humain est plus une contrainte qu'une opportunité pour les entreprises. Et donc c'est peut-être pour ça qu'ils ont du mal à faire de la prospective parce que ça leur casse un peu les pieds. Il faut que chez les gens, nous embêtent. Il y a même des entreprises où les gens font des grèves, enfin des comptes et il y a certainement des excès là-dessus... Donc pour tout vous dire, l'entretien que j'ai eu juste avant vous, c'est avec un de mes clients et le patron avec qui j'étais,*

*envisage de transformer son entreprise en société coopérative ouvrière de production. Alors qu'aujourd'hui c'est une S.A.S. Avec deux associés quoi. Pourquoi ? Parce que c'est une entreprise de service. Et le meilleur moyen pour associer les gens et obtenir leur engagement maximum, c'est de les associer à l'avenir de l'entreprise et puis des autres entreprises qui seront créées dans ce contexte-là. Donc voilà, voilà pour moi le sujet, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, capital humain et je dirais c'est un vocable qui est apparu parce qu'il y a eu une prise de conscience qu'il y avait le capital financier, mais qu'il y avait le capital client, que les clients d'une entreprise, c'est quelque chose qui est important, c'est un trésor et c'est un capital au sens que ça produit de la richesse pour l'entreprise parce qu'il y a une fidélité ? Bon, après il y a le capital produit, l'entreprise, elle peut avoir des pépites dans ses produits et il y a le capital marque. Oui, mais le capital marque parce que la marque est connue et ça attire les clients. Ça génère en soi de la valeur pour moi. Donc il était normal de rajouter le capital humain à cette liste. Mais je pense que même s'il est venu un peu en dernier, que c'est lui qui doit être en premier et que c'est comme ça que l'entreprise doit évoluer. Alors évidemment, il ne faut pas être trop idéaliste, même si j'ai plutôt tendance à l'être. Vous avez beaucoup d'entreprises qui sont aujourd'hui qui fonctionnent sur le système de l'actionariat ou même qui sont en bourse. Et donc bon, évidemment, Total ne va pas passer en société coopérative ouvrière de production, hein, ça c'est clair, hein. Mais par contre, on peut très bien imaginer des mécanismes qui permettent d'associer les gens qui travaillent. Et donc c'est tout ce, qu'avait été initié par les mouvements dans les années 60 sur l'intéressement et la participation. Et d'ailleurs, quelqu'un qui était très en avance en France là-dessus, c'était le général de Gaulle qui, même si c'était un vieux crouton, il était là... » (Interviewé X)*

Dans le système capitaliste, l'intérêt des gens est subordonné à la prospérité économique, ce qui crée une impasse. Cette approche sacrifie non seulement le bien-être social, mais aussi l'environnement. Si la planète souffre, les gens souffriront également, menaçant ainsi le capital humain. L'alternative soviétique est révolue depuis les années 80, et les régimes postérieurs en Russie ne sont pas des exemples de socialisme. Il existe néanmoins une troisième voie, inspirée des modèles français et allemands. L'exemple de l'Allemagne est intéressant, car elle impose légalement la représentation des salariés, c'est-à-dire du capital humain, dans les conseils d'administration des entreprises comptant plus de 200 employés. Une remise en cause le système capitaliste (9.4) est nécessaire afin de concilier entre performance économique et sociale (7.15)

*« ...ce que je veux dire, c'est que l'intérêt des gens, il est remis, il est remis tout en haut, alors que dans notre système dit capitalisme ou libéral, l'intérêt des gens va être satisfait si l'économie marche bien, c'est autrement dit on a tout sacrifié à l'économie et c'est une impasse. Je vais ne dire alors pas seulement sur le plan social, mais aussi sur le plan écologique, mais c'est un autre sujet. Mais si la planète va mal, les gens iront mal. Donc le capital humain, il est menacé... »*

Selon cette perspective, il souligne que certains puristes du capitalisme à l'américaine pourraient considérer cela comme socialiste voire communiste. Les entreprises allemandes, en particulier dans le secteur automobile, ont réussi à rivaliser avec les géants américains. L'introduction d'un vote des salariés dans les conseils d'administration vise précisément à

éviter des décisions qui pourraient aller à l'encontre de l'intérêt des salariés et de l'entreprise elle-même. En France, il existe un domaine prometteur à explorer, celui des SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production). Toutefois, dans les entreprises traditionnelles où coexistent actionnaires et salariés, la prospective ne prend généralement pas en compte le capital humain. L'accent est plutôt mis sur les opportunités commerciales, le développement de nouveaux produits, l'expansion vers de nouveaux marchés et l'efficacité opérationnelle pour réduire les coûts. La masse salariale est souvent considérée comme une variable d'ajustement. Ainsi, la logique stratégique de l'entreprise tend à se déshumaniser, reléguant le capital humain au second plan.

*« Vous avez tous ce milieu des SCOP, des sociétés coopératives ouvrières de production qui est un milieu intéressant parce que sur l'avenir du capital humain, c'est clair que pour les entreprises classiques aujourd'hui, les entreprises avec des actionnaires et des salariés, il n'y a pas la prospective ne se fait pas à partir du capital humain. La prospective se fait à partir des perspectives de business, des perspectives de développement produit de nouveaux marchés à conquérir de façon d'être plus efficace et donc moins cher parce que souvent ça tourne autour de ça dans la production qu'on a aujourd'hui, donc on optimise. Et donc une des variables d'ajustement, c'est la masse salariale. On en est là. C'est à dire que l'entreprise, c'est complètement la logique de l'entreprise s'est déshumanisé dans le sens où, au niveau stratégique, qui est celui qui vous concerne, le capital humain est complètement mis de côté quoi, Ce n'est pas le sujet des entreprises. » (Interviewé X)*

La direction stratégique se désintéresse totalement du capital humain, selon l'informateur. Les initiatives visant à développer de nouvelles activités peuvent entraîner l'acquisition de compétences, qu'elles soient internalisées ou externalisées. Cependant, depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à remplacer les travailleurs par des machines, automatisant même des tâches dites intelligentes. Par exemple, les centres d'appels utilisent des robots pour gérer les interactions avec les clients. Une volonté croissante est constatée de réduire la présence humaine dans les entreprises. Cette logique de productivité, de rentabilité et de création de valeur ne doit cependant pas être laissée sans contrepartie ou régulation. L'objectif idéal pour certains directeurs stratégiques serait de parvenir à une entreprise rentable et performante sans avoir besoin de personnel humain, considéré comme coûteux en termes de rémunération et de conditions de travail. Cependant, il convient de souligner que ces évolutions sont rendues possibles grâce aux énergies fossiles.

*« ...Mais la direction stratégique, excusez-moi du terme, elle s'en fiche complètement du capital humain. Et moi, j'ai travaillé avec quelques-uns...Mais oui, parce que, ou alors c'est qu'on va développer une nouvelle gamme d'activités, il faudra recruter, se doter des compétences et même pas recruter. C'est déjà un mot de ressources humaines, se doter des compétences. Et d'ailleurs ça peut être internalisé ou externalisé, c'est à dire que c'est un moyen. Alors évidemment que les gens, c'est un des moyens de créer de la richesse. Le seul problème c'est que comment dire que c'est un moyen qui est complètement satellisé. D'ailleurs on le voit avec tout ce qui est fait*

*depuis 50 ans sur les entreprises pour optimiser d'abord, depuis maintenant. Sans faire deux siècles, petit à petit, on cherche à éjecter les gens de la production en les remplaçant par des machines. Alors ça va très loin puisque maintenant il y a des prétentions non seulement on a informatisé des tâches, mais en plus on veut même, je dirais, informatiser entre guillemets des tâches dites intelligentes...Et c'est le robot qui cherche à comprendre ce qu'il faut faire et qui éventuellement va lui-même gérer l'action. Il n'y aura pas d'intervention humaine, donc on cherche à enlever l'humain de l'entreprise. Alors effectivement, en terme de productivité, en termes de rentabilité, de création de valeur, c'est un aspect qui est intéressant qu'il ne faut pas enlever de la main, il ne s'agit pas de revenir à la charrue. Mais en même temps, cette logique, si elle n'a pas d'effet, si elle n'a pas une contrepartie, si elle n'est pas, si elle n'est pas cadrée. Et c'est une logique qui est destructrice. Donc **je veux dire que le rêve, je suis sûr d'un certain nombre de directeurs de la stratégie, c'est d'arriver à avoir une entreprise qui produit, qui est rentable, sans humains.** Les humains, ça casse les pieds quoi. Parce que voilà, il faut les payer, il faut leur donner les bonnes conditions. C'est un coût... tout ça, ça a été rendu possible grâce aux énergies fossiles à nouveau... » (interviewé X)*

Une convergence entre le social et l'économique est essentiel afin de mieux cerner la notion du capital humain selon cet informateur. Il existe une divergence entre le social et l'économique. Certains économistes remettent en question la finance, bien qu'elle soit sujette à caution. L'économie elle-même est une science discutable. Il est cependant évident que le système a échappé à tout contrôle, comme en témoignent les chiffres sur la répartition des fortunes dans le monde. La pandémie a entraîné la perte d'emplois pour des millions de personnes, tandis que les grandes fortunes ont augmenté. Cette situation soulève des questions importantes. La logique de l'argent à tout prix remet en question la performance économique et le sens social de l'entreprise. Il est essentiel de reconnaître que l'entreprise fournit du travail aux individus, qui investissent leurs compétences et leur énergie pour contribuer à la création de valeur. Au-delà de la rémunération, il est important d'associer les employés à l'entreprise. Cela permettrait d'établir un lien, au moins avec les personnes qui y travaillent. L'informateur partage une expérience personnelle pour illustrer ses propos, qui est le cas où des clients sont représentés au conseil d'administration et deviennent actionnaires. Il relate son expérience en tant que consultant formateur en informatique dans un cabinet où il travaillait à temps partiel. À cette époque, l'informatique était en plein essor dans les services et les entreprises, et il était nécessaire de former les gens à cette technologie. Il mentionne qu'au sein de cette entreprise, un système similaire à celui du journal Le Monde avait été mis en place. Il explique que Le Monde compte des actionnaires de référence, qui ont investi de l'argent dans le journal. Cependant, au conseil d'administration, la société des rédacteurs des journalistes est également présente. Tous les actionnaires sont des journalistes, et en vertu de leur statut, ils sont tenus de vendre leurs actions s'ils évoquent le journal. Cette société des rédacteurs a des droits de vote au conseil d'administration, ce qui, selon l'informateur, constitue un modèle très intéressant. Il

souligne que ce système permet d'associer les personnes qui contribuent à l'entité économique et à sa finalité économique, contribuant ainsi à une réconciliation entre la logique sociale et la logique économique. D'autres exemples sont cités, comme celui de l'entrepreneur ayant créé Free, qui est actionnaire du journal Le Monde, mais qui a investi dans ce domaine non pas pour gagner de l'argent, mais pour soutenir et pérenniser une entreprise de ce genre, à caractère culturel ou médiatique. Ces exemples partagés mettent en évidence l'importance de lier les personnes qui travaillent au sein d'une entreprise, d'associer les clients et les employés à l'entité économique, contribuant ainsi à une réconciliation entre la logique sociale et la logique économique.

Selon le consultant, le capital humain est essentiel à la performance des entreprises, même s'il est parfois négligé. Dans de grandes entreprises comme L'Oréal, il est facile de perdre de vue l'importance des individus. Pourtant, l'entreprise ne peut pas exister indépendamment des personnes qui y travaillent. La puissance de la marque et la fidélité des clients représentent un capital précieux. De plus, l'entreprise dispose d'un capital financier qui lui permet d'investir et de développer de nouveaux produits. Néanmoins, il est crucial de reconnaître le savoir-faire spécifique des individus. Si tout le personnel était remplacé du jour au lendemain, cela entraînerait des difficultés considérables. L'exemple de Merrill Lynch, touché par les attentats du 11 septembre, illustre bien cette situation. Bien que l'entreprise aurait pu recruter de nouveaux employés, il aurait été difficile de tout reconstruire à partir de zéro. La perte de connaissances spécifiques et l'interruption de l'activité auraient posé de sérieux défis. Ces exemples mettent en évidence l'importance du capital humain et interrogent la finalité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de repenser le capitalisme pour le XXI<sup>e</sup> siècle en explorant des solutions telles que les coopératives ouvrières de production, l'intéressement et la participation. Ces approches permettent de reconnaître la valeur ajoutée des employés à long terme, au-delà de leur rémunération et de leurs primes annuelles, notamment s'ils contribuent à l'acquisition de nouveaux clients.

*« ...Donc à nouveau le capital humain, il nous questionne sur quelle est la finalité de l'entreprise. Et donc à mon avis, il faut se questionner là-dessus et il faut, il faut inventer le capitalisme entre guillemets, du XXI<sup>e</sup> siècle. Alors, il y a plein de choses qui existent. C'est ça qui est fou, mais qui ne sont pas mis en avant, comme les sociétés coopératives ouvrières de production, comme l'intéressement et la participation... » (interviewé X)*

La notion essentielle mise en avant est celle de la durée, étant donné que la vie humaine est finie et limitée. Le discours du consultant porte sur la notion de durée dans la vie humaine et dans le système capitaliste actuel. La vie humaine est finie et limitée, et donner un sens à cette réalité est essentiel. Le système capitaliste met l'accent sur la performance et la gratification

immédiate, ce qui conduit à une vision à court terme. L'horizon des entreprises se rétrécit progressivement, avec une focalisation sur des périodes d'un à deux ans. Il est important de prendre en compte la dimension temporelle et de réfléchir à un modèle économique qui intègre une vision plus durable et à long terme. Les propos de l'informateur ont permis de comprendre pourquoi la vision des entreprises est axée sur le court terme.

*« Donc la vie humaine est limitée, mais en même temps, la vie humaine, nous pousse à prendre en compte la durée. Ce que je veux dire, l'entreprise capitaliste et le système dans lequel nous vivons aujourd'hui est un système qui prône la performance et surtout qui prône l'immédiateté de la récompense, c'est à dire qu'on est dans un système qui est très dans le court terme, ce dont moi j'ai vu l'évolution de ça en 30 ans dans les entreprises, c'est incroyable. C'est à dire que l'horizon des entreprises se rétrécit, se rétrécit, se rétrécit. Et souvent les directeurs de la stratégie, bon, à un ou deux ans » (Interviewé X)*

Ce besoin de convergence entre la performance économique et sociale est également mis en évidence par l'informateur AB. Les problématiques liées aux compétences semblent également importantes pour réconcilier ces deux notions. En dressant un bref historique de l'évolution du monde de l'entreprise, AB souligne la déconnexion de l'entreprise avec la réalité du travail, où la performance ne se limite pas à suivre des prescriptions, mais repose également sur la compétence des employés et leur intelligence au sein de l'organisation. Selon AB, le passage d'une « gestion des compétences » à une « gestion par compétence » est extrêmement important à prendre en compte afin de dépasser la notion traditionnelle de la performance et de créer les conditions réelles de l'obtention de la performance productive, au-delà des facteurs strictement organisationnels.

*« Alors les transformations qui sont à l'œuvre, elles sont à la fois le fruit de l'histoire... dans les années 40 ans de carrière, moi j'ai connu le monde de l'entreprise en 79 et on était encore à l'époque de la première ou la deuxième phase de l'industrialisation, c'est-à-dire ce que j'ai connu, par exemple en Picardie, c'était la phase où existait encore la première industrie textile héritée de la première phase d'industrialisation. Et j'ai vu fermer sous mes yeux les entreprises des manufactures textiles, les bonneteries, le tricotage, etc. Dans cette région pendant des années, puisque à l'époque l'administration du travail avait par devers elle le contrôle de l'obligation de trait, de l'obligation de déposer les dossiers de licenciement économique auprès d'elle pour les valider. Donc cette première industrialisation qui était fondée finalement sur quelque chose qui relevait plus de ce qu'on avait pu connaître au XIX<sup>e</sup> siècle ou au début du XX<sup>e</sup>, c'était un monde qui mourait. Et dans les années, avec la crise pétrolière, on a vu que ça, ça s'est accéléré dans le développement des années 70 ou 80 pour dater les choses. Et ensuite on a vu ensuite la nécessité pour ce que j'appelle l'entreprise France vers la maison France, de se moderniser, à tel point que, au ministère du Travail, on avait lancé une politique qui s'appelait modernisation négociée. C'est-à-dire que l'idée c'était de faire dans la sociotechnique et de se dire la modernisation est inévitable et indispensable à défaut de quoi le choc sur l'emploi va être tellement terrible qu'on n'aura pas les amortisseurs adéquats pour les traiter ?. Et donc il faut absolument que l'on mette des contreparties à ça et que donc la démarche se fasse de manière concertée. Donc, il y a eu toute une série de choses qui avaient été montées*

*à l'époque pour dater les choses. Là aussi, c'est l'époque de Martine Aubry comme ministre, et où il y a toute une série d'aide publique immatériel qui consistait à des aides, ce qu'on appelait des aides aux conseils ou des choses comme ça qui permettaient d'accompagner le changement concerté dans les organisations... » (Interviewé AB)*

Ce qui frappe cet informateur, c'est l'utilité et la nécessité des démarches de gestion et de modernisation dans les entreprises. Toutefois, les entreprises avaient souvent tendance à le considérer initialement comme une simple obligation à respecter. Cependant, il constate qu'elles ont souvent été initialement perçues comme une simple obligation à respecter, ce qui a conduit à l'embauche de cadres externes qui rigidifiaient les organisations en établissant des procédures strictes. Cela a conduit à une déconnexion avec la réalité du travail, où la performance ne se limite pas à suivre des prescriptions, mais repose également sur la compétence des employés et leur intelligence au sein de l'organisation. L'informateur cite François Hubaut, un ergonomiste, qui affirmait que "travailler, c'est tricher". Cette phrase ne vise pas à décrire les employés comme des flâneurs qu'il faudrait contrôler, mais plutôt à souligner la nécessité de déployer des stratégies adaptatives dans l'accomplissement du travail pour faire face aux aléas omniprésents. Hubaut soulignait l'importance de dépasser la prescription du travail pour l'aménager et la recomposer en tenant compte de la réalité de la production.

*« Sur ces questions, certains cadres extérieurs ont commis l'erreur de vouloir établir des procédures, dicter les actions à entreprendre et suivre strictement ce qui était écrit. Cette approche a fini par rigidifier les organisations, les éloignant ainsi de la réalité du travail dont il était question précédemment. De plus, on a perdu de vue que la performance ne se limite pas uniquement à suivre les prescriptions, mais dépend également de la compétence et de l'intelligence des employés dans leur environnement professionnel. François Hubaut, un ergonomiste bien connu, avait formulé de manière lapidaire cette idée il y a une vingtaine d'années. Il affirmait que "travailler, c'est tricher". Il ne s'agissait pas de tricher au sens où les promoteurs du taylorisme l'entendaient au début du XX<sup>e</sup> siècle, en supposant que les employés étaient paresseux et nécessitaient un contrôle strict. Au contraire, tricher signifiait déployer des stratégies adaptatives pour accomplir leur travail, sans lesquelles il serait impossible de faire face à l'incertitude omniprésente dans la vie et les organisations. Hubaut ne niait pas la nécessité d'une prescription du travail, mais soulignait l'importance de la dépasser afin de l'adapter et de la recomposer en fonction de la réalité de la production sur le terrain. Ainsi, ce qu'il appelait "tricher" correspondait finalement aux conditions réelles requises pour obtenir une performance productive, au-delà des seuls facteurs organisationnels. Cela signifie également que pour permettre ce genre d'approche, l'organisation doit être en harmonie, au sens acoustique du terme, avec ces principes. En conséquence, elle devrait favoriser ces recompositions, réinventions et reformulations de la prescription par les salariés eux-mêmes, dans leur contexte de travail. » (Interviewé AB)*

Pour permettre de telles recompositions, il est essentiel que l'organisation soit en résonance avec cette approche. Cela nécessite une organisation qui favorise ces recompositions et permette aux employés de réinventer la prescription en situation. Progressivement, on passe des qualifications formalisées dans les conventions collectives des années 50 à la notion de

compétence, qui devient l'une des principales préoccupations des directions des ressources humaines (DRH). Cette évolution a été marquée par des travaux tels que ceux menés à Deauville par le Medef à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, où la logique de compétence portée par Alain Dumont a divergé de celle du ministère de l'informatique, axée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'informatique partageait davantage l'approche d'Alain Dumont, soulignant que gérer par les compétences était plus stratégique que simplement gérer des compétences. En plus de ces aspects internes à l'organisation, des changements technologiques viennent s'ajouter.

*« ... Donc, on passe graduellement, lorsque je dis ça, vous connaissez mieux que moi ces questions. On passe, si je suis également les choses dans un autre domaine, très vite de l'approche basée sur les qualifications telles qu'elles étaient formalisées dans les conventions collectives des années 50. On passe à la notion de compétence qui devient vraiment l'une des raisons d'être de la DRH... Ce que j'ai connu lorsque je suis arrivé dans les années 70, c'était des directions du personnel, c'est-à-dire que l'on s'occupait de l'administration des salariés et de la paie. Ensuite, nous avons eu des directions des ressources humaines (DRH), puis des directions qui étaient préoccupées... Alain Dumont, à l'époque, avait introduit une approche des compétences originale qui différait d'ailleurs de celle de mon ministère, avec lequel je me battais car j'étais plus d'accord avec Alain Dumont qu'avec mon propre ministère. En gros, mon ministère promouvait ce que l'on appelait la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Oui, déjà, le terme "prévisionnel" me dérangeait terriblement pour toutes les raisons que j'ai évoquées précédemment, mais en plus, il me semblait que c'était une approche fautive et techniciste de la gestion des compétences. Car, en gros, ce que dit Alain Dumont semble révéler que l'important n'est pas de gérer des compétences, mais de gérer par les compétences. Autrement dit, ce sont les compétences qui deviennent stratégiques au sein d'une organisation. Et lorsque l'on adopte une approche de gestion par les compétences, on se donne les moyens d'améliorer la performance globale en utilisant des indicateurs qui ne se limitent pas aux aspects strictement financiers, mais qui prennent également en compte les aspects plus immatériels inhérents au travail, qui d'ailleurs constituent la réalité du savoir-faire des entreprises. Voilà, donc, il s'agit de passer de la gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), puis à la gestion par les compétences. C'est quelque chose qui me semble extrêmement important. Ensuite, viennent s'ajouter à tout ce que je viens de vous décrire, qui relève en quelque sorte du fonctionnement interne des organisations, des changements d'ordre technologique. » (Interviewé AB)*

La vision du capital humain pour les organisations futures est en train de connaître une évolution et une transformation radicales. Ce constat émerge du discours des experts et est également confirmé dans les discours des dirigeants. En effet, le principe du salariat est remis en question en raison de l'émergence de nouvelles formes de ressources, telles que les travailleurs indépendants, les contrats ponctuels et les sous-traitances.

*« ... On a de plus en plus de travailleurs indépendants, en France on est en retard en retard... On a également de plus en plus de seniors qui ne retrouvent plus de postes à plein temps, mais qui effectuent des missions et travaux ponctuels pour des entreprises afin de les aider sur des projets spécifiques. Je pense donc que c'est également quelque chose qu'il faut intégrer dans nos organisations futures, à savoir non seulement avoir des travailleurs*

*salariés, mais aussi savoir faire appel à des ressources externes en fonction des besoins et des nécessités. Donc, pour nous, la prospective nous intéresse beaucoup et c'est le cœur de notre métier ... » (Interviewé N)*

Cette évolution du travail, qui émerge de l'expérience de ce dirigeant sur le terrain, met en évidence la nécessité de la prospective dans le cadre du capital humain. Elle permet de détecter les ressources externes ponctuelles nécessaires, tout en remettant en question les anciens modes de fonctionnement. Dans ce cadre, la prospective devient ainsi essentielle pour anticiper les changements, adapter les ressources nécessaires et garantir la performance des organisations face à cette évolution du travail. La prospective suscite un vif intérêt pour ce dirigeant et constitue le cœur de son métier. Une attention particulière est accordée aux problématiques générationnelles dans son discours. Selon lui, il est crucial de continuer à se poser des questions sur l'avenir du travail, en particulier en ce qui concerne les nouvelles générations. C'est une thématique à laquelle son groupe doit prêter une attention particulière.

La prospective en matière de capital humain suscite selon l'informateur Z, un intérêt particulier en raison de la manière dont elle aborde les risques et les opportunités liés aux évolutions de la société. Une réflexion importante se pose sur les attentes des jeunes générations en termes de sens et d'implication. Il est crucial de comprendre que ces attentes diffèrent de celles des générations précédentes. Certains employeurs ont du mal à saisir cette évolution et pensent à tort que les jeunes ne veulent pas travailler, alors qu'ils cherchent simplement à participer aux décisions et à comprendre l'impact de leur travail. La question de la gouvernance partagée est un aspect essentiel dans cette exploration, car elle ouvre de nouvelles perspectives. Il est essentiel pour les employeurs de prendre conscience que le monde du travail en 2030 ne sera pas le même qu'en 2010. Les employeurs doivent s'adapter à ces changements pour réussir. Par ailleurs, la prospective en matière de capital humain doit tenir compte des migrations internationales liées à des facteurs tels que les conflits, la dégradation des ressources et les changements climatiques. Cela implique l'arrivée d'immigrants de cultures très différentes de la nôtre. Il sera donc nécessaire de relever le défi de l'adaptation à ces diverses cultures. Certains secteurs d'activité sont déjà engagés dans cette démarche, notamment dans le bâtiment et les métiers du réemploi. Cependant, il est important que cette prise de conscience s'étende à tous les employeurs, car les enjeux du capital humain sont essentiels pour l'avenir des organisations.

*« ...la prospective en matière de capital humain c'est intéressant votre sujet parce que je ne me suis jamais posé cette question comme ça avec cet angle-là. Ce qui me vient c'est finalement quels sont les risques et les opportunités pour un employeur des évolutions de la société ou des sociétés... Et alors, moi, quand j'aborde les aspects humains dans les ateliers, c'est à la fois pour les jeunes générations une quête de sens de leur implication... en gros ils savent que c'est la cata. Ils ont des attentes très différentes des gens comme moi j'ai 57 ans et les gens comme moi qui sont les patrons employeurs ne comprennent pas. Enfin moi je comprends, mais il y a plein de*

*patrons qui ne comprennent pas et qui disent oui mais les jeunes ils veulent pas bosser. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas bosser, c'est que juste ils ont des attentes différentes. Je ne sais pas mais ils sont plus corvéables à merci quoi ? C'est qu'ils veulent, ils veulent participer aux décisions, ils veulent comprendre à quoi sert le boulot qu'ils font ? Est-ce que t'es capable de leur expliquer et de partager le pouvoir avec eux ? Il y a cette question de la gouvernance partagée dans votre réponse, dans votre exploration... C'est important pour moi, je le vois, je l'entends aussi. Alors il y a deux catégories de personnes je pense. Il y a les éduqués en gros et les éduqués et conscients du monde de demain. Et puis il y a les autres, qui voudraient bien rester comme avant, et ceux-là ils vont avoir du mal. Et globalement, pour un employeur, être employeur en 2030, eh ben il y a intérêt à ne pas être le même employeur avec les mêmes codes mentaux que ceux de 2010, ça ne peut pas marcher. Enfin si, ils trouveront des gens, parce que dans la prospective capital humain, il y a aussi l'effet des migrations internationales. On associe cela aux guerres ou dégradation des ressources ou au changement climatique ou à je ne sais pas quoi. Donc il va y avoir peut-être, je ne sais pas exactement, mais il va y avoir un afflux en Europe d'immigrés, enfin il y en a déjà. De d'immigrés, de cultures qui n'ont rien à voir avec nous. »*

Il existe donc un défi majeur en ce qui concerne le capital humain selon les résultats. Il s'agit de s'adapter à des cultures extrêmement différentes de la nôtre, ce qui nécessitera des efforts considérables. Par conséquent, « développer le capital humain stratégique » (7) nécessite de « repenser le modèle éthique et philosophique et culturel » (1.4)

La prospective en matière de capital humain est considérée comme un élément clé par le groupe Deloitte, selon l'associé capital humain (P). Il compare le capital humain au pétrole en termes de valeur et d'importance. La démarche adoptée par Deloitte consiste à fournir des conseils aux clients dans le domaine du capital humain en recrutant les meilleurs talents et en promouvant une vision stratégique. Cette notion est considérée comme cruciale par Deloitte. Selon l'informateur, de nombreuses entreprises abordent de plus en plus les sujets prospectifs liés au capital humain futur, et la crise du Covid-19 a certainement accéléré cette prise de conscience. « Ce sont des sujets qui sont abordés par beaucoup de sociétés à l'heure actuelle, notamment accélérés par la crise du Covid. » (Interviewé P)

Une page web intitulée « Future of work » est dédiée à la prospective en matière de capital humain, nous explique cet informateur. Cette page a pour vocation d'anticiper les tendances sociétales et technologiques qui auront un impact sur le futur des organisations.

*« Ça fait deux ou trois ans qu'en fait nous proposons aux entreprises de se projeter dans les métiers de demain, dans l'évolution des métiers sous trois angles principaux : où sera fait le travail ? Est-ce que cela se fera toujours dans des immeubles de bureaux, en virtuel ou d'une autre manière ? Est-ce que cela se fera avec des populations salariées ou non ? Donc, avec les freelances, et ainsi de suite. Et le dernier point concerne quelle sera la part d'automatisation ou de robotisation dans le capital humain. »* (Interviewé P)

Ces trois angles cités par l'informateur - l'endroit où le travail est effectué, les populations impliquées et l'automatisation/robotisation - représentent des éléments clés à prendre en compte lors de la réflexion sur les dimensions du capital humain de demain et l'évolution du travail. Il

est essentiel de se projeter, avec l'aide de la prospective, dans les métiers de demain et d'envisager l'évolution des modes de travail sous ces différents angles. Il est à noter que la question du salariat traditionnel émerge fréquemment lors des entretiens avec les experts ainsi qu'avec les dirigeants.

Un autre conseiller pour le groupe Deloitte (T) nous présente ses missions en tant que chargé des activités du capital humain, ce qui inclut l'ensemble du conseil en ressources humaines. Il met en évidence le besoin d'une démarche prospective en matière de capital humain.

*« Alors, les missions de l'activité couvrent en fait la raison d'être de l'activité : aider les entreprises à améliorer leur performance à travers leurs hommes et femmes. Donc, dès que vous avez le facteur humain, c'est là où on intervient. Donc, on va les aider à mieux gérer leur capital humain, à aligner les dynamiques collectives et individuelles, à bien savoir comment rémunérer les gens, avec quels outils, quelles solutions, mais aussi comment les développer, comment faire émerger les leaders, comment accompagner le changement dans des projets de transformation. Quels outils et systèmes la fonction RH peut-elle utiliser ? Donc, en gros, dès qu'il y a un facteur humain, on intervient dessus. Que vous voyez dans une université comment j'organise mes process, comment est-ce que les gens vont collaborer ? Comment est-ce que les gens vont innover ? Comment est-ce que les gens vont partager sur la formation, etc., etc. »* (Interviewé T)

Une place primordiale doit être accordée aux questions relatives au capital humain, selon les dirigeants et les responsables d'entreprises. L'informateur M, DRH du groupe Reciphram préfère parler de « potentiel humain » plutôt que de « capital humain » en raison de la « connotation pécuniaire ou financière que cela peut engendrer ». Cependant, il affirme que son groupe accorde désormais une grande importance à l'humain en le considérant comme étant au centre de ses préoccupations.

*« Moi je me base sur une citation d'Henry Ford qui est, à mon sens, assez révélatrice, qui dit que les deux choses les plus importantes dans une entreprise sont sa réputation et ses employés. Cela montre bien que le potentiel humain ou le capital humain comme vous l'appellez doit être au centre des préoccupations des entreprises. »* (Interviewé M)

Selon l'informateur T, il est nécessaire de transformer la vision du capital humain en l'étendant à l'ensemble des parties prenantes. Pour lui, le capital humain englobe toutes les ressources, tant humaines qu'immatérielles, qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Il va au-delà des employés en CDD ou CDI, en incluant également les clients, qui jouent un rôle important dans l'activité de l'organisation. Il est conscient de la complexité liée à la définition précise du capital humain et reconnaît ne pas avoir formulé une définition précise à ce sujet.

*« C'est assez compliqué, mais c'est vrai que je ne l'ai jamais défini, Je dois vous avouer que j'ai jamais fait de définition précise là-dessus »* (interviewé T)

L'intérêt d'une prospective en matière de capital humain est selon ce dernier informateur, est de pouvoir s'adapter rapidement à l'évolution des technologies, des solutions et des outils, étant

donné que les horizons temporels se raccourcissent de plus en plus. Le capital humain doit donc gagner en flexibilité. Une étude réalisée il y a quelques années par son groupe a mis en évidence la notion de "demi-vie d'une compétence", qui représente la durée pendant laquelle une compétence est utilisée dans un métier par au moins 50% de la population. Dans les années 80, cette demi-vie était d'environ 30 ans, ce qui signifiait que l'on pouvait utiliser les mêmes compétences tout au long de sa carrière. Aujourd'hui, cette demi-vie est inférieure à cinq ans, ce qui implique que l'on doit constamment se réinventer. De nouveaux outils, solutions et autres découvertes émergent en permanence, ce qui oblige les entreprises à remettre en question de nombreux aspects.

*« ...Je ne sais pas si vous avez fait un peu de physique, mais en physique c'est la notion de demi vie, de la radioactivité. Donc on regarde la durée pendant lesquelles cette compétence est utilisée par la moitié d'une population ou plus. Et on se rend compte, on s'est rendu compte que dans les années 80, la demi vie d'une compétence, c'était à peu près 30 ans, c'est à dire quand on commençait un métier et on pouvait utiliser ces mêmes compétences quasiment jusqu'à la fin de sa carrière. Aujourd'hui, cette demi vie d'une compétence, elle est de moins de cinq ans, donc on est en permanence obligé de se réinventer... » (interviewé T)*

La raison en est que le monde évolue rapidement, notamment en termes de concurrence : *« Si l'on prend l'exemple d'un sujet d'actualité tel que le développement d'un vaccin, cela prend normalement quatre à cinq ans. Cependant, nous avons réussi à le faire en moins d'un an, principalement grâce à des laboratoires et des institutions de recherche qui ont été très réactifs, parfois plus que les grandes entreprises pharmaceutiques. Cela démontre que dans un environnement concurrentiel, il est nécessaire de s'adapter rapidement. Par conséquent, les entreprises doivent également adapter leur capital humain pour faire face à ces changements rapides. » (Interviewé T).* Cet exemple est utilisé pour démontrer que dans un environnement concurrentiel, les changements se produisent à un rythme accéléré. Cela signifie qu'il est nécessaire de s'adapter de plus en plus rapidement. Par conséquent, les entreprises doivent également ajuster leur capital humain pour suivre ce rythme.

Pour l'informateur V, d'un point de vue purement académique, intellectuel, sociologique et économique, le sujet de prospective en matière de capital humain revêt une grande importance. Cependant, il pense qu'un intérêt académique ne garantit pas automatiquement l'attention du monde des affaires ou du monde économique. Il n'existe pas de lien de causalité direct entre l'intérêt académique et l'intérêt pratique dans le monde capitaliste. Bien que le monde capitaliste puisse présenter ses propres qualités et défauts, cela ne signifie pas nécessairement qu'il ait passé une commande spécifique sur le capital humain pour les années à venir.

En parlant de transformation au niveau du capital humain, l'informateur Q souligne une distinction nette entre la perception du monde du travail avant la pandémie et celle qui prévaut pendant et après celle-ci. Avant la pandémie, il existait une représentation du monde du travail

qui était ancrée dans une réalité antérieure, caractérisée par des schémas et modèles établis et prévisibles. Cependant, la crise de la COVID-19 a provoqué des bouleversements majeurs qui ont transformé cette perception. Selon lui le pli ou le changement majeur apparaît à partir de deux événements clés.

*« Tout d'abord, historiquement, nous pouvons identifier l'Accord de Paris en 2015, qui a mis en avant la question du développement durable et des Objectifs de développement durable (ODD). Cela a eu pour effet de modifier les attentes en matière de compétences. En tant que directeur de thèse, je demande à mes étudiants de prendre en compte ces apports managériaux, à la fois sur le plan théorique, méthodologique et managérial, et d'établir un lien avec les ODD. »*

Une émergence donc de la question du développement durable et des problématiques écologiques. Le deuxième aspect de cette évolution est confirmé par la pandémie de Covid-19, qui a remis en question bon nombre des conceptions antérieures du monde du travail. Il note que la créativité, bien qu'évoquée dans les discours des entreprises, n'est pas réellement prise en compte dans la pratique. Il y a une rhétorique de l'innovation, mais plus on en parle, moins il y a d'actions concrètes dans ce domaine. L'innovation et la créativité ne constituent pas une focalisation majeure de la part des entreprises. Cette affirmation est confirmée à plusieurs reprises.

*« ...l'innovation est une rhétorique. Ça veut dire on en cause, mais on n'en fait pas. Ça veut dire en d'autres termes, si les entreprises, du coup-là, on le voit avec la pandémie, si les entreprises du secteur de la pharmacie avaient été innovantes, on aurait un vaccin. Et si les entreprises des différents secteurs hyper polluants avaient été innovantes, on n'aurait pas de réchauffement. Donc c'est une rhétorique... » (Interviewé Q)*

Ainsi, deux aspects importants émergent dans le capital humain: le comportement et l'approche réactive des entreprises face à l'importance croissante du développement durable, liée à l'Accord de Paris, ainsi que l'impact profond de la pandémie de Covid-19 sur les connaissances organisationnelles. Un besoin d'une approche proactive plutôt que réactive est exprimé par cet informateur.

Malgré les discours sur la proactivité, il constate une tendance à la pure réactivité et à la résistance totale au changement, qui persiste. Actuellement, les entreprises semblent avoir du mal à fournir des réponses codifiées, préférant se tourner vers des solutions bricolées, adaptées à la situation présente. En d'autres termes, il n'y a pas encore d'émergence claire de réponses codifiées de la part des départements de gestion des ressources humaines des entreprises. Cependant, il précise que cela ne correspond pas au sens péjoratif du terme "bricolage". Il s'agit plutôt de faire de son mieux face à la situation à laquelle nous sommes confrontés, en faisant référence au concept communément utilisé par Claude Lévi-Strauss.

Un des enjeux importants pour assurer la pérennité de l'entreprise de demain, comme le souligne l'informateur K, réside dans la dimension humaine de l'organisation. Il est primordial d'avoir les compétences adéquates aux postes appropriés et de parvenir à fédérer les salariés et les équipes. Ces aspects revêtent une importance particulière, car il est clair que les ventes à elles seules ne sont pas suffisantes. La création d'une alchimie interne, d'une synergie entre les individus, est indispensable pour garantir la réussite globale de l'entreprise.

*« Parce que vous ne pouvez pas faire toutes les ventes si vous n'avez pas les compétences au bon endroit, si vous n'arrivez pas à fédérer vos salariés et vos équipes, ces aspects-là sont importants. Parce que clairement, les ventes seules ne suffisent pas, il faut que derrière, qu'il y ait une alchimie qui se crée. »* (Interviewé M)

Toutefois, la nature multi niveau de la notion du capital humain, crée une hétérogénéité de ces composantes sur le plan conceptuel. L'informateur Q met en évidence le caractère dynamique du capital humain lorsque l'on adopte une approche axée sur les capitaux. En considérant le capital humain comme un élément du capital global, il souligne l'importance de reconnaître que le capital humain évolue et se développe au fil du temps. Le raisonnement en termes de capital implique un processus d'accumulation et de retour sur investissement :

*« Alors en fait, ce que je discute, ce n'est pas la notion de capital humain, c'est la notion de capital. Et pas parce que ce qui dit capital, qui dit capital dit deux conséquences, dit accumulation du capital et retour sur investissement. Donc quand vous allez parler de capital humain, votre problème est donc de rendre explicite l'implicite : c'est quoi l'accumulation du capital humain? Et quel en est le retour sur investissement? ...Raisonnement en capital, c'est ça que ça veut dire, c'est raisonner en accumulation et raisonner en retour sur investissement, en amortissement, retour sur investissement, accumulation, amortissement ou retour sur investissement. Donc le capital humain c'est j'allume les comment les clignotants pour vous dire attention, cela vous conduit à raisonner en accumulation, amortissement et rentabilité. »*

Cela soulève la question de l'irréversibilité et du statut du capital humain, qui était considéré comme une variable d'ajustement avant l'émergence du développement durable en 2015, l'Accord de Paris et la pandémie de COVID-19. Avant ces événements, la flexibilité du capital humain était au cœur des enjeux. Cependant, cela soulève une nouvelle question : dans le contexte actuel du développement durable et de la pandémie de COVID-19, jusqu'à quel point peut-on encore considérer le capital humain comme une simple variable d'ajustement, capable d'investir, d'amortir et d'attendre les résultats ?

Ces interrogations et réflexions futures soulignent l'importance et la nécessité de mettre en place une prospective en matière de capital humain. La question de l'irréversibilité des investissements est cruciale à prendre en considération pour envisager l'avenir de ce capital. Les besoins de transformation exigent une réflexion approfondie sur la manière dont le capital humain peut évoluer et s'adapter aux changements en cours.

Une problématique importante soulevée par l'informateur X est la complexité de prédire l'avenir des entreprises et la préférence accordée aux jeunes. Certaines entreprises peuvent avoir selon lui, des perspectives claires, ce qui permet de mettre en place des approches telles que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cependant, de nombreuses situations restent floues voire incertaines, ce qui limite l'impact sur les ressources humaines, à part le conseil d'être souples et flexibles. Dans les entreprises, cela se traduit par une préférence pour les jeunes, considérés comme plus adaptés au monde futur en raison de leur affinité avec le numérique. Les travailleurs plus âgés, perçus comme moins flexibles et demandant constamment des garanties, sont parfois marginalisés. Cependant, cette tendance conduit l'entreprise à se priver de l'expérience et de la sagesse des travailleurs plus âgés, qui peuvent fournir des conseils précieux sur le bon chemin à suivre. L'informateur X souligne que les entreprises négligent ainsi une dimension essentielle de leur capital humain en se coupant de leur passé. L'exemple cité pour illustrer ses propos est celui de la société TDF, qui a lancé des satellites dans les années 80 pour la télédiffusion, mais qui a perdu progressivement le savoir-faire technique acquis au fil du temps. Confrontée à des difficultés pour résoudre le problème, l'entreprise a dû faire appel à ces anciens employés à la retraite, les payant en tant que consultants pour régler la situation. Cet exemple souligne l'importance de préserver l'expertise et l'expérience des employés plus âgés, qui peuvent jouer un rôle crucial dans la résolution de problèmes et dans la construction de l'avenir de l'entreprise. En se coupant de cette dimension du capital humain, l'entreprise risque de perdre des connaissances essentielles et de faire face à des difficultés imprévues. La valeur de l'expérience est souvent sous-estimée, et les entreprises devraient trouver un équilibre entre l'utilisation des compétences des jeunes et l'apport précieux des travailleurs plus âgés pour bâtir un avenir solide.

*« ...L'avenir de l'entreprise est beaucoup moins prévisible. Alors je ne dis pas que c'est vrai pour toutes les entreprises et je ne dis pas qu'il n'y a rien de prévisible. Je dis simplement que l'incertitude a augmenté, le brouillard s'est épaissi. Et donc, soit il y a de réelles perspectives et tant mieux. Et dans ce cas, des approches telles que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) peut être utilisées, soit il y a des choses assez floues, voire très incertaines, et cela ne peut pas avoir de conséquences directes sur les ressources humaines, si ce n'est de leur dire : soyez souples, soyez flexibles, etc. Dans les entreprises, comment cela se traduit-il ? Cela se traduit par le jeunisme, c'est-à-dire que pour le monde de demain, ce sont principalement les jeunes qui sont considérés comme les mieux préparés. Car ils sont natifs du numérique, ils sont là, ils maîtrisent les nouvelles technologies. Et d'un autre côté, les plus âgés sont perçus comme moins flexibles, ils viennent d'un monde où ils demandent constamment des promesses, des garanties, et franchement, cela devient fatiguant, ils nous agacent, vous voyez ? Ce faisant, l'entreprise se coupe d'une dimension essentielle du capital humain. C'est l'expérience. Et donc, une fois de plus, on raccourcit les échéances. On considère que l'expérience est inutile, et ainsi on se coupe du passé. Et parce que nous voulons construire l'avenir avec les jeunes, ce que je comprends*

*très bien, il est nécessaire d'avoir les jeunes pour bâtir le futur. Et entendons-nous, car comme le dit très bien le proverbe africain, le jeune va avancer rapidement sur le chemin, mais le vieux pourra indiquer le bon chemin. Oui, il faut les deux, les entreprises se coupent. Ainsi, dans les histoires d'entreprises qui se détachent de leur passé, de leur capital humain... » (interviewé X)*

Un exemple supplémentaire met en évidence la valeur ajoutée potentielle du capital humain à long terme. Dans une entreprise pétrolière, les géologues qui avaient acquis une expertise précieuse en passant des années sur le terrain à prospecter ont été valorisés. Plutôt que de les licencier, l'entreprise leur a fourni des bureaux et des ressources pour réfléchir et proposer des idées. Certains de ces experts expérimentés ont eu l'idée d'explorer les deltas des grands fleuves, une stratégie qui s'est avérée fructueuse pour la découverte de nouveaux gisements pétroliers. L'entreprise a obtenu des concessions dans ces zones et a réalisé d'importants bénéfices, générant ainsi une création de valeur significative. Les employés ont donc non seulement rentabilisé leurs salaires et retraites, mais ont également contribué à soutenir les salaires et retraites de leurs enfants qui travaillaient également pour l'entreprise. Cet exemple met en évidence l'importance du capital humain et met en garde contre la logique court-termiste qui peut être préjudiciable aux entreprises. Il souligne également la tendance actuelle à sous-estimer cette valeur en raison d'une focalisation excessive sur l'instant présent, ce qui limite la capacité à penser à long terme et à élaborer une véritable stratégie. Cette approche court-termiste entrave le bon fonctionnement et la productivité des entreprises.

*« Alors autre chose sur le nouveau, la valeur ajoutée potentielle du capital humain et dans la durée... Des gens l'ont payé, alors peut-être encore cher, qu'on a le monde à plutôt rien faire. Ben, ils ont plus que payé leurs salaires, leur retraite, et le salaire et la retraite de leurs enfants qui travaillaient dans la même entreprise, quoi. Donc c'est pour dire que, tant qu'aujourd'hui, on se coupe de tout ça parce qu'il y a une logique, et une logique de l'instant dans les entreprises, du court terme et que cette logique, elle est destructrice. Et tous les gens dans les entreprises le voient bien... c'est parce que notre société est une société infantile. Alors, en quoi elle est infantile ? C'est que la caractéristique de l'enfant, c'est qu'il a une. Mais il n'a pas une bonne représentation du temps. Devenir adulte, c'est intérioriser une conception du temps avec un passé, un présent et un futur... Un enfant, je ne sais pas à quel âge ça se fait, mais je pense que ça doit plutôt se faire à huit-dix ans. Un enfant de cinq ans, si vous lui dites "non, pas aujourd'hui, demain" ou "non, pas aujourd'hui, la semaine prochaine" ou si vous lui dites "non, pas aujourd'hui, dans un an". Pour lui, c'est pareil. Pourquoi ? Parce qu'il est enfermé dans une logique du court terme, en fait, de l'instant présent... Cette logique de l'instant présent, on la retrouve. Elle s'est développée depuis 30 ans dans les entreprises, et moi, il y a beaucoup de gens qui me disent le matin, je ne sais pas quel va être le truc du jour. Oui, mon patron non plus. Mais il va y avoir un truc où tout le monde va s'agiter dans tous les sens parce que c'est maintenant. On ne sait plus travailler. Donc ça casse un peu du sucre à la notion de stratégie. Mais il faut être lucide là-dessus. Je parle même plus de la stratégie, je parle pour des gens qui sont dans les opérations, on est capable de raisonner, on est au-delà de la semaine qui vient, quoi. » (Interviewé X)*

La logique du court terme s'est généralisée dans la société, ce qui indique clairement que notre modèle actuel montre des signes d'essoufflement. Cette approche est en contradiction totale avec la notion de stratégie. L'écart entre la stratégie et le capital humain se creuse de plus en plus. Dans les années 60, les entreprises, qu'il s'agisse d'une compagnie pétrolière ou des PTT, offraient des perspectives de carrière claires. Les employés pouvaient progresser en fonction de leurs compétences et obtenir des promotions en devenant chef d'équipe ou en obtenant des diplômes supplémentaires. Aujourd'hui, cette vision de carrière structurée et évolutive a largement disparu.

*« Cette logique du court terme qui s'est développée, qui d'ailleurs montre bien qu'on est dans une société dont le modèle s'essouffle et. Et cette logique-là, elle est absolument contraire à la notion de stratégie. Et alors, quand on parlait de la stratégie et du capital humain, on est de plus en plus loin. C'est à dire que. Autrement dit, on s'éloigne de plus en plus. »*

Dans les années 60 et 70, les plans de carrière offraient aux employés une trajectoire claire au sein de l'entreprise, assurant ainsi leur stabilité et leur avenir professionnel. Cependant, cette approche a été progressivement détruite dans les années 70, laissant place au concept d'employabilité. Les entreprises ont commencé à dire aux employés qu'ils n'étaient pas liés à l'entreprise pour la vie, et qu'il leur revenait de prouver leur utilité constante. Ainsi, les entreprises se sont désengagées des liens durables avec leurs employés. Les changements dans le monde des affaires, l'accélération des échéances et les évolutions constantes ont conduit à cette situation. Malheureusement, de nombreuses entreprises semblent incapables de penser à long terme. Les organigrammes de remplacement, par exemple, ne sont pas souvent mis en place, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, où l'on considère que le départ d'un employé n'est pas un problème majeur. Cependant, des circonstances imprévues telles qu'une maladie grave ou un accident peuvent survenir, et il est alors nécessaire de prendre des mesures d'urgence. La mise en place d'organigrammes de remplacement, avec des personnes potentielles pour remplacer les postes clés, devrait être une pratique courante, même dans les entreprises de taille intermédiaire. Cela demande un travail sur le long terme et une capacité à anticiper les besoins futurs. De nombreuses entreprises ne sont plus en mesure de le faire, ce qui limite leur capacité à assurer leur pérennité et leur résilience face aux changements.

*« Parce que les business ont évolué à nouveau, les échéances se sont raccourcies, les choses, les changements se sont accélérés, les entreprises si elles sont bien là, incapables de raisonner. Enfin, cinq ans, c'est ouf! Alors même les organigrammes de remplacement, oui, et c'est assez intéressant parce que il n'y en a pas beaucoup qui pratiquent ça quoi...c'est quoi l'organigramme de remplacement. Si l'un d'entre vous s'en va, qui est la personne alors qui potentiellement peut le remplacer et du coup qu'on va préparer. Et ça, ça demande de travailler dans la durée. Ces entreprises sont de moins en moins capables de faire ça. » (Interviewé X)*

Une fois que la nécessité de "repenser les programmes éducatifs" a émergé suite à la première phase de l'étude, de nouvelles interrogations ont guidé notre collecte de données sur le terrain, notamment le rapprochement entre le monde scientifique et celui des entreprises. L'informateur Q affirme que ce rapprochement a entraîné une dépendance de sentier, c'est-à-dire une perte d'indépendance du système éducatif et une dépendance de sentier des entreprises, adoptant une approche rétrograde, en se basant sur leurs réussites passées. Cela se traduit par un conservatisme, une tendance à se fier aux méthodes du passé, qui a été introduit dans l'enseignement, en particulier dans l'enseignement supérieur. Cela soulève la question cruciale de la reprise de l'indépendance de l'enseignement supérieur en tant que fonction régaliennne.

*« ... On parle de l'enseignement supérieur. Donc là en l'occurrence, justement, il y a une question majeure qui est la reprise de l'indépendance de l'enseignement supérieur comme fonction régaliennne. En l'occurrence, les fonds qui avaient été en particulier ce qu'on peut anticiper, c'est que dans les systèmes des pays du Nord et du Sud, on ne peut pas les raisonner de la même manière. Mais comment l'enseignement de gestion en France, un cinquième des étudiants étudie la gestion. Donc c'est totalement inutile. C'est à dire on va assister à la faillite en France, vraisemblablement dans les deux ans du quart en faillite. Enfin, ça, c'est ça que ça veut dire. J'anticipe la faillite du car des business schools dans les deux ans, hein, C'est à dire c'est demain, c'est la rentrée... Ça veut dire que s'il y avait un enseignement qui s'était articulé avec les entreprises, c'était bien l'enseignement de la business school. Et justement, cette articulation a comme conséquence une fragilité totale de cet enseignement. Qui va se traduire suivant les pays des refus de la remise en cause. Ce périmètre entre nous, avec le développement durable, vaut mieux des ingénieurs, des managers...la façon de lire. Or, comme le développement professionnel a été construit sur l'avenir d'un ingénieur, c'était de devenir manager. **Vous voyez tout de suite la dépendance de sentier...** »*

Nous avons donc exploré ce rapprochement potentiel avec un autre consultant spécialisé dans la formation. Selon l'informateur, l'université ne devrait pas se consacrer à la formation professionnelle continue. Historiquement, il estime que les universités ont été incitées à offrir ce type de formation dans le but de s'autofinancer. Du point de vue d'un citoyen, l'université devrait avant tout fournir des outils cognitifs aux jeunes citoyens, sans nécessairement se rapprocher des entreprises dans le cadre de la formation initiale. Cependant, il critique également le manque d'intérêt de l'université pour ce qui se passe dans le monde professionnel. Il souligne un décalage important entre ce que les enseignants universitaires peuvent transmettre, souvent avec un niveau de connaissance limité du marché, et la réalité du monde du travail. Certaines personnes se retrouvent dans l'enseignement universitaire après avoir tenté d'échapper au monde professionnel. La mise en évidence de la nécessité pour l'université de ne pas perdre de vue son rôle de fournisseur d'outils de compréhension du monde, afin d'éviter de fabriquer des travailleurs dociles et corvéables à merci, est soulignée.

Le consultant (U) également la question du capital humain, affirmant que le travail est émancipateur et soulignant un possible détournement de la formation pour façonner des travailleurs dociles, ce qui lui semble être une perspective inquiétante. Dans une République comme la France, où la liberté de parole et l'esprit critique sont valorisés en tant que droits individuels, il estime que l'université devrait s'engager dans les questions de société, notamment en rendant les formations initiales plus professionnalisantes. Il cite son propre exemple d'avoir obtenu un diplôme avec une orientation professionnelle. En ce qui concerne la formation professionnelle continue, il constate que l'offre privée répond généralement aux attentes des entreprises et s'adapte à leurs besoins. Il reconnaît que le principal obstacle réside dans le financement de cette formation, notamment le problème du tiers payant. Cependant, il affirme que les études auxquelles il a eu accès indiquent que l'offre privée de formation continue répond parfaitement aux demandes, bien qu'elle ne parvienne pas toujours à anticiper les besoins émergents, comme dans le domaine des métiers de la data science. Il note que les prestataires de formation répondent aux demandes des entreprises dès qu'elles se manifestent. Il mentionne également l'adaptation rapide de l'offre de formation lors de la crise sanitaire, avec la mise en place de formations à distance en quelques semaines. L'opinion de l'informateur est que l'université devrait se concentrer sur la fourniture d'outils cognitifs aux citoyens, en évitant de se rapprocher excessivement des entreprises dans la formation initiale. Cependant, il reconnaît que l'université doit s'intéresser davantage au monde professionnel. Pour la formation professionnelle continue, il considère que l'offre privée répond généralement aux attentes des entreprises, bien que le financement puisse poser problème.

Un autre consultant (V) met en évidence l'éloignement entre le monde de recherche et celui de l'entreprise. Il affirme que de nombreuses études universitaires abordent des sujets ne sont pas nécessairement pris en compte dans les entreprises ou les organisations, y compris dans le secteur public. L'intérêt de la recherche académique réside justement dans sa capacité à explorer des sujets et des concepts qui ne sont pas immédiatement quantifiables ou valorisables dans l'immédiat.

*« Vous savez, le nombre de recherches universitaires qui sont sur des sujets qui ne sont pas du tout abordés dans les entreprises ou les organisations ou un secteur public aussi, il y en a pléthore. Mais surtout l'intérêt de la recherche et la recherche universitaire. Heureusement que la recherche permet d'explorer des sujets, des concepts qui n'ont pas une valeur absolument matérialisable du jour au lendemain pour toute la différence... c'est la réalité. C'est pour ça que j'ai développé cette matière de nouvelles de GOOD WILL social, du BAD Will, de la performance socioéconomique, de l'engagement réciproque, de l'ebit, l'ibet, parce que ça n'existait pas... »*

(Interviewé V)

**Tableau 46: Définitions du concept de « capital humain » selon les dirigeants, les consultants et les responsables RH**

| <b>Informateur</b> | <b>Définitions du concept de « capital humain »</b>   |
|--------------------|---|
| M                  | « Un potentiel qui <b>demeure à exploiter</b> et qui demeure un rouage essentiel de l'entreprise je le définirai comme ça »   |
| N                  | « Le capital humain, tout simplement, ce sont les hommes qui constituent l'entreprise. Après, <b>je n'aime pas trop le terme « capital »</b> , parce que ça, c'est ce que je valorisais quand j'étais financier, sans aucun atout. Par contre, c'est tout ce qui concerne la gestion des hommes dans l'entreprise. Donc, est-ce qu'ils sont adaptés à l'entreprise et est-ce qu'ils auront envie de travailler dans l'entreprise ? Est-ce qu'on leur offre un climat de travail favorable ? <b>C'est vraiment les intégrer comme une partie prenante dans l'entreprise.</b> »   |
| P                  | « c'est les femmes et les hommes qui constituent <b>la force vive d'une entreprise</b> pour permettre d'atteindre des objectifs »   |
| T                  | « C'est l'ensemble de <b>votre patrimoine d'homme et de femme</b> qui vous aide à faire fonctionner votre organisation. »   |
| O                  | « C'est tout ce qui n'est pas inscrit au bilan des entreprises, capital immatériel. Capital humain c'est le principal actif de l'entreprise pour moi »  |
| S                  | « Le capital humain, ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise, c'est-à-dire les ressources humaines de l'entreprise. Les outils, quant à eux, sont insignifiants sans la contribution des individus, car ce ne sont pas les outils qui organisent l'entreprise. Ce sont les hommes qui organisent à la fois les outils et l'entreprise. »   |
| U                  | « Pour moi le capital humain c'est la mesure de la confiance qui existe entre des salariés et une entreprise, c'est la mesure pour l'entreprise de la confiance qui existe entre elle et ses salariés, et elle est réciproque. Voilà une définition qui n'est pas du tout sérieuse. C'est une définition intuitive. Et bien sûr, on a tendance à en parler plutôt comme un ensemble de compétence, que la personne détient et qui déterminerait son employabilité, sa capacité à travailler...Il y a, derrière cette définition, il y a plein de connotations, n'est-ce pas? Politique, philosophique, économique »               |
| V                  | « Ressource utilisable pendant un certain temps, uniquement pendant un certain temps, alors qu'une machine, vous l'avez ou vous l'amortissez en 20 ans, 30 ans, vous ne pourrez pas vous dire : "Je l'immobilise, le capital humain", puisqu'il peut partir du jour au lendemain où vous avez le droit de le faire partir du jour au lendemain. Alors c'est là où j'interviens, où j'ai introduit cette notion d'engagement du capital humain. »  |
| X                  | « Le capital humain, c'est clairement les gens qui travaillent dans une entreprise, et donc qui constituent un capital parce que ces gens représentent un ensemble de compétences et d'énergies au pluriel qui vont créer de la valeur dans l'entreprise »  |
| AB                 | « Et ce qui manque à la fonction de production, c'est effectivement cette notion de capital humain qui ne tient pas simplement aux connaissances formelles qui peuvent exister dans une organisation, mais qui tiennent justement à tout cet informel que j'ai du mal à décrire parce que justement il est implicite, il n'est pas explicite dans les organisations et c'est ce qui fait toute la difficulté. Mais ce capital humain, il est aujourd'hui essentiel car l'humain devient l'un des moteurs justement de cette quatrième révolution industrielle, parce que c'est lui qui va accompagner les disruptions en cours. » |

Afin de réaliser une comparaison entre la perception des experts et celle des dirigeants et responsables concernant la notion de capital humain, nous leur avons posé la même question, à savoir de définir cette notion et de la différencier de la notion de talent. La réponse de l'informateur K met en évidence une distinction subtile entre le capital et le talent. Dans son affirmation, ce dernier soulève une perspective économique concernant la notion de capital. Selon lui, le capital représente un investissement sur lequel on parie en vue d'un gain futur. Il

est associé à l'idée de mise en jeu de ressources, dans l'espoir d'obtenir un retour positif. Cependant, il insiste sur le fait qu'il n'y a pas de certitude quant à ce gain attendu. L'analogie utilisée par l'informateur pour illustrer cette notion est celle d'un capital qui peut se transformer tantôt en perte, tantôt en gain. Cela met en évidence l'incertitude inhérente à tout investissement. En revanche, le talent est considéré comme des compétences prouvées dans le savoir-faire ou le savoir-être. Il est déjà acquis et représente un élément sur lequel on peut compter.

*« ...Je réfléchis en même temps que je parle. Je dirais que le capital en tant que tel, c'est quelque chose sur lequel vous misez pour un gain futur, si je reste dans l'aspect économique, puisque le capital renvoie un peu à cet aspect-là. Donc, vous misez sur un gain futur, mais vous n'avez pas de certitude. Ça peut être, comment dire, un capital qui se transforme en perte ou un capital qui peut se transformer en gain. En revanche, pour moi, la notion de talent signifie que vous avez déjà prouvé soit votre savoir-faire, soit votre savoir-être, et que, par conséquent, c'est quelque chose qui est déjà acquis, le savoir. Le capital, je pense que c'est quelque chose que vous pouvez entretenir. En ce qui concerne l'aspect du talent, il y a un débat pour savoir s'il est inné ou non, s'il est déjà en vous ou s'il peut être cultivé. Mais voilà, je pense que la différence se situe ici : l'un est déjà acquis, tandis que l'autre est quelque chose sur lequel vous pariez, c'est plus un potentiel sur lequel vous pariez, et donc vous avez un gain ou une perte à la fin. C'est ainsi que je perçois la différence, mais elle est subtile entre les deux notions. La différence est mince... » (Interviewé M)*

Un autre dirigeant (N), en définissant le capital humain, remet en question le terme "capital" et sa connotation financière. Il considère plutôt les salariés comme des parties prenantes de l'entreprise. L'accent est particulièrement mis sur le bien-être au travail et le climat social favorable comme enjeux principal de demain dans le cadre de prospective en matière de capital humain. Pour gérer stratégiquement le capital humain de demain, il faut selon ce dirigeant s'interroger sur l'adaptation des salariés à l'entreprise, l'environnement du travail et la correspondance entre l'objet social de l'entreprise et leurs aspirations. Plusieurs questions se posent à ce sujet :

*« ...Est-ce qu'ils sont adaptés à l'entreprise et est-ce qu'ils ont envie de travailler dans celle-ci ? Est-ce qu'on leur offre un environnement de travail favorable ? Est-ce qu'on leur donne un climat de travail conséquent ? C'est vraiment les intégrer comme une partie prenante dans l'entreprise et une des questions, par exemple, c'est se dire en tant que partie prenante : Est-ce que ce que nous faisons au sein de l'entreprise correspond à leurs désirs ? Ça, c'est quand même un élément essentiel de leur engagement futur. C'est tout ça qui est important pour nous, et c'est pourquoi on essaie de plus en plus, dans le travail qu'on mène actuellement, d'intégrer dans les entreprises et de proposer au sein de l'entreprise des services de baromètre de climat social et d'environnement de travail... » (Interviewé N)*

Il est clair aujourd'hui selon ce dirigeant que les outils de classement tels que Great Place to Work peuvent donner une image médiatique qui ne correspond pas toujours à la réalité sur le terrain. En nous rapportant son expérience personnelle de l'exercice de son travail auprès des entreprises il supporte ce postulat. Cependant, il trouve qu'il est de plus en plus nécessaire de

mettre en place un suivi permanent des salariés, de prévoir des dispositifs et des systèmes d'aide pour éviter de laisser les membres du capital humain en difficulté. Les normes internationales telles que ISO 45001 et les enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont des aspects importants à considérer pour l'avenir.

*« J'ai personnellement eu l'occasion de visiter une entreprise après une série de suicides, et le DRH qui m'a reçu avait une belle plaque au-dessus de son bureau, témoignant de leur classement en tant que 3ème meilleure entreprise selon Great Place to Work l'année précédente. Cela nous pousse à réfléchir sur ces outils qui ont principalement une portée médiatique, et qui peuvent créer un certain écart entre l'image qu'ils renvoient et la réalité sur le terrain. Après de plus en plus, l'évolution de la législation des obligations nécessite de mettre en place un suivi permanent des salariés en termes collectifs au sein de l'entreprise. C'est ce que j'évoquais avec les baromètres et aussi de plus en plus de prévoir et d'avoir des dispositifs pour ne pas laisser dans la responsabilité de l'entreprise, pour ne pas laisser des membres du capital humain en difficulté. Des systèmes d'aide et d'accompagnement, voilà, c'est là-dessus qu'on travaille sur la perspective et les prospectives. Elles sont assez claires quand on voit l'évolution internationale, on connaît la norme ISO 45001, on va regarder les normes RSE. Ce sont de véritables enjeux qui arrivent pour demain. »*

Selon lui, les entreprises qui ont traversé des crises importantes ont pu constater les aspects négatifs qui en découlent. Dans son expérience de direction précédente, l'informateur a dû gérer une partie importante de la crise chez France Télécom. Les effets négatifs et le temps nécessaire pour rétablir la situation ont été perceptibles. Il est probable selon son avis, que La Poste soit également confrontée à ce même problème, et cela pourrait s'intensifier.

Pour le dirigeant du groupe Adam (O), la priorité absolue est accordée au capital humain. Il est convaincu que ce dernier doit être intégré et évalué dans le bilan comptable de l'entreprise. Il met en avant l'importance de cultiver, de développer et d'améliorer le capital humain en mettant l'accent sur les compétences, l'état d'esprit et la participation des employés. Selon lui, la clé de l'efficacité et de la performance réside dans le bien-être au travail et la qualité de vie au sein de l'entreprise. Il admet que la notion de bien-être au travail peut être complexe à définir, mais il souligne que les outils et le capital humain permettent de comprendre les attentes des employés. Il insiste sur le fait que la satisfaction des attentes des employés, qui vont au-delà des considérations financières, est essentielle pour renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce même contexte, le dirigeant (O) souligne l'importance du capital humain en abordant deux aspects essentiels. Tout d'abord, il évoque la question de l'attractivité de l'entreprise, mettant en avant la nécessité d'attirer des talents qualifiés. Cela constitue la première étape pour ensuite entretenir et conserver ces salariés sur le long terme. La deuxième question concerne donc la rétention des salariés dans l'entreprise, en veillant à préserver et à développer ce capital humain. Il considère que cet objectif repose sur deux éléments : le premier c'est l'attractivité

de l'environnement physique de travail et le second une politique interne visant à conserver les talents en créant un sens et des valeurs qui attirent des individus partageant ces principes. Il indique que l'attractivité de l'entreprise grâce à sa responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à sa politique globale a résolu ce problème, et qu'ils reçoivent quotidiennement des CV. Ensuite, il aborde la question de la rétention des employés, soulignant qu'il s'agit d'un défi plus complexe qui nécessite de répondre aux attentes des employés en termes de confiance, possibilités d'évolution, formation, rémunération, conditions de travail, etc. Il mentionne également une enquête sur le capital humain réalisée avec Stéphane Trébuçq pour analyser le bien-être au travail perçu par les employés, afin de mettre en place des outils visant à améliorer les points faibles et à répondre aux priorités identifiées par les employés. Cette enquête leur a permis de prendre conscience que le volet social était réellement au cœur de la performance de l'entreprise. Le dirigeant explique que la RSE leur est apparue comme un outil intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un outil de progrès et d'amélioration continue. Ils apprécient l'idée de partir d'une mesure, de l'analyser et de chercher à progresser en fonction des résultats obtenus. De plus, la RSE est adaptable à leurs priorités et à leur rythme, ce qui est essentiel pour une PME. Il souligne que dans leur entreprise, l'aspect opérationnel, c'est-à-dire la satisfaction des clients en livrant les commandes, est primordial.

Selon, un autre dirigeant d'un petit groupe de conseil 40 personnes qui s'appelle Sud-Ouest Amnyos, en définissant le capital humain, il évoque les travaux de Becker. Selon lui, la notion de capital humain, telle qu'elle est abordée par Gary Becker et d'autres chercheurs, comporte deux aspects principaux dans le domaine de l'entreprise. D'une part, il y a une lecture opérationnelle et concrète qui peut être facilement discutée avec les managers et se traduire par des actions concrètes au sein de l'entreprise, comme la construction d'un plan de compétences. Ce dernier est un exemple concret qui illustre la question de la compétence. Il s'agit à la fois d'objectiver les compétences individuelles, de les développer et de les valoriser, notamment à travers la rémunération. Cela englobe également la gestion globale des compétences, qui est liée à l'aspect organisationnel évoqué précédemment. Dans ce cadre, des fonctions spécifiques peuvent être mises en place pour assurer cette gestion. Il s'agit donc de gérer l'évolution des compétences, y compris la progression de carrière et le positionnement dans différents postes. En résumé, cela concerne tous les aspects liés à la gestion des compétences.

D'autre part, il y a une réflexion stratégique de l'entreprise sur les conditions favorables à l'expression des compétences. Cela concerne les conditions de travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la création d'espaces de parole. Il s'agit d'une vigilance que l'entreprise doit avoir pour permettre l'épanouissement et la manifestation des

compétences. La première approche, du point de vue organisationnel, suscite rapidement une certaine critique, selon le dirigeant (W). Il souligne que cette approche opérationnelle de la compétence humaine peut masquer une partie du problème, à savoir la question de la formation des individus qui reste souvent invisible. En d'autres termes, la question de la compétence masque l'approche de la formation.

Selon ce dirigeant (W), lorsque nous examinons l'origine de cette approche, en évoquant Gary Becker de l'école de Chicago et sa vision de la compétence humaine, nous réalisons qu'il existe un aspect de la question de la formation des individus qui reste invisible, qui est dissimulé. En d'autres termes, la question de la compétence masque l'approche de la formation. En adoptant cette perspective, le problème est posé d'une manière qui occulte une partie importante du problème. Cette facette du sujet l'intéresse particulièrement, bien qu'elle soit plus difficile à intégrer concrètement dans l'entreprise. Il est essentiel de prendre en compte cette dimension cachée et de ne pas limiter notre approche à la seule gestion des compétences. Bien que cette partie du problème soit moins évidente à traduire dans le contexte de l'entreprise, elle représente un aspect qui suscite également un intérêt. Il est donc nécessaire d'élargir la perspective pour aborder de manière globale la question du capital humain et de la formation.

*« ... il y a une lecture disons, un peu opérationnelle mais concrète, dont on peut parler facilement dans l'entreprise avec les managers et qui peut se traduire dans des actions de l'entreprise. Typiquement, la construction d'un plan de compétences. Donc là, ça renverra vite ; on va la saisir à travers la question de la compétence par le fait. Donc c'est à la fois la compétence des individus qu'on cherche à objectiver, qu'on cherche à faire fructifier et qu'on cherche à valoriser, notamment à travers le salaire... Et puis la réflexion aussi stratégique de l'entreprise sur les conditions de possibilité pour que la compétence s'exprime. Alors ça renvoie à conditions de travail, ça renvoie à comment est-ce qu'on concilie la vie professionnelle, la vie personnelle, comment est-ce qu'on laisse des espaces de parole. Enfin, c'est toute cette vigilance que l'entreprise a et a intérêt d'avoir pour que cette compétence s'exprime, se dévoile... Quand on voit d'où ça vient, parce que je vous parle de Gary Becker sur l'école de Chicago quand même la compétence humaine. On a le sentiment que quand on parle de compétences humaines du fait, il y a tout un aspect de la question de la formation des personnes qu'on ne peut pas voir, qui est cachée. Alors vous voyez une façon de parler de ces sujets là, mais c'est à dire concrètement que la question de la compétence masque notre approche de la formation. Et quand on a ce prisme-là, de fait, c'est une façon de poser le problème qui est une façon aussi de cacher toute une partie du problème. Et c'est vrai que cette partie du problème m'intéresse aussi. Il y a pas mal, mais elle a plus de mal à se traduire dans l'entreprise... » (Interviewé W)*

Ce dirigeant partage ses interrogations futures sur la notion de capital humain et se projette dans un avenir post-2022, où le plan d'investissement dans les compétences du gouvernement a engendré d'importants changements dans la formation professionnelle, favorisant l'innovation et de nouvelles formes de gouvernance. Toutefois, la transition vers une société de la compétence soulève des questions sur la valorisation des compétences et leur lien avec la

rémunération, pouvant conduire à des discriminations salariales et remettre en question le lien traditionnel entre qualification et salaire.

*« ...il faudra revenir sur le détail de la façon dont le capital humain était travaillé avec les gouvernements actuels, et il a quand même été beaucoup travaillé à travers le plan d'investissement dans les compétences. Donc, le gouvernement a mis 15 milliards d'euros sur la table pour transformer l'ensemble du champ de la formation professionnelle en France, que ce soit dans les entreprises, que ce soit à travers les politiques publiques, que ce soit avec le référentiel de formation. C'est assez étonnant ce qui a été fait. Et une des caractéristiques de ce qui a été fait dans ce plan d'investissement des compétences, c'était quand même, il faut le dire, c'était de miser sur l'innovation. Et ça a permis, je pense, de faire émerger d'autres façons de faire, d'autres lectures, d'autres modes de gouvernance sur les territoires. Et ça, on peut penser que ça, ça ne perdure pas. D'une part, en termes de gouvernance, ça se sent, d'où ça peut être un changement important. Après, il y a un autre changement et là, c'est plutôt à une question que ça va soulever, à mon avis, cette question de compétence. Ce que vous avez en tête, que le gouvernement s'est dit, on construit une société de la compétence? J'aurais pu dire une société du capital humain, on n'est pas très loin. Et la société de la compétence, ça pose quand même, à mon avis, ça n'a pas fini de poser la question du salaire. » (Interviewé W)*

Selon lui, la société de la compétence cherche à remplacer la société de la qualification qui s'est construite dans les années 70. Concrètement, cela implique que l'on est recruté pour un poste avec un salaire fixé dans une grille négociée avec les partenaires sociaux et un système d'avancement basé sur l'expérience. Cependant, dans la société de la compétence, les compétences sont morcelées en petits bouts, même les diplômes. Cela soulève la question de la valeur de ces petits bouts de compétence, de leur acquisition et crée un écart entre le travail d'acquisition des compétences et la rémunération. Les liens sont moins visibles et cela peut entraîner des discriminations salariales, en plus des luttes existantes contre les discriminations hommes-femmes. C'est un véritable enjeu à considérer.

*« Et là il y a une sorte de découplage, je crois, entre tout ce travail que font les gens pour acquérir des compétences et la grille de rémunération. On voit plus le lien et sans doute que le lien sera extrêmement : On parle des luttes, de la lutte contre les discriminations hommes femmes sur les salaires. Elle est réelle. Il y a une autre discrimination forte...Oui parce que du coup il y a plus de lien entre la compétence et la grille de salaire » (interviewé W)*

Dans cette perspective, un autre consultant (R) met en évidence plusieurs aspects liés au capital humain. Tout d'abord, il souligne l'importance cruciale du capital humain pour de nombreuses entreprises, car il impacte la productivité, la rentabilité et la création de valeur à court, moyen et long terme. Selon son point de vue, il est essentiel de donner la priorité à l'investissement dans le capital humain et de réfléchir à la manière de se projeter dans l'avenir. Cela nécessite une perspective à plus grande échelle, mais malheureusement, ces idées sont souvent négligées au sein des organisations. Les entreprises et organisations ont recours à des outils tels que la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, et dans les cas les plus avancés, des

outils de GPEC améliorée, plus agiles et plus souples. Cependant, ces approches émergentes visent principalement à rechercher une meilleure adéquation entre les individus et les postes à moyen terme, sur une période de trois à cinq ans. L'objectif est de mettre en place des stratégies d'ajustement des compétences pour répondre aux besoins des postes. Cependant, au quotidien, les entreprises éprouvent des difficultés à maîtriser ces pratiques, car elles ont également une compréhension limitée de la notion même de compétence. En effet, la notion de compétence est floue, avec des définitions différentes qui ne sont ni uniformes ni compatibles entre elles. Les entreprises essaient donc de créer des définitions approximatives en tenant compte des grands enjeux de l'entreprise et en anticipant l'évolution des métiers en fonction de la stratégie globale. Ces prévisions sont ensuite utilisées pour anticiper les besoins en compétences et orienter les actions en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, il est essentiel d'adopter une approche stratégique de la gestion des compétences pour assurer l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les pratiques en matière de ressources humaines. Ce même informateur souligne l'importance du développement des logiques analytiques dans la gestion stratégique du capital humain à l'avenir. Il affirme que cela va entraîner un changement fondamental dans la façon dont les ressources humaines sont gérées. Il insiste sur le fait que la gestion du capital humain revêt une importance cruciale pour la création de valeur dans tous les aspects de l'entreprise, que ce soit sur le plan social, organisationnel ou financier. Il met également en évidence la nécessité de se concentrer sur la transmission des savoirs afin de faire face à la volatilité croissante des ressources humaines. Selon lui, il s'agit d'un élément essentiel pour les entreprises de l'avenir.

*« ... pour retrouver des choses où on va avoir de plus en plus une certaine forme de volatilité de nos ressources humaines. Et donc c'est important de savoir travailler sur la transmission des savoirs... parce que quelque chose qui va pour moi être ce qui est essentiel. » (Interviewé R)*

L'informateur AB soulève plusieurs questions qui semblent importantes à ses yeux quand à la définition de la notion du capital humain. Selon ce dernier, le capital d'une entreprise, essentiellement de nature technique, est intrinsèquement lié à sa fonction de production, qui combine à la fois le capital et le travail. Le capital est relativement clair, on comprend ce qu'il englobe. En revanche, le travail n'a pas été défini de manière suffisamment large, car il inclut un troisième facteur, le facteur réel, qui se superpose à la fonction de production et met en évidence un élément manquant. Ce qui manque, c'est précisément cette notion de capital humain, qui ne se réduit pas aux connaissances formelles présentes au sein d'une organisation, mais qui englobe tous les aspects informels difficiles à décrire car ils sont implicites et non explicites dans les organisations, ce qui constitue toute la complexité. Cependant, ce capital

humain est aujourd'hui essentiel car les individus deviennent l'un des moteurs de la quatrième révolution industrielle, car ils vont accompagner les disruptions en cours.

*« ...J'explique dans mon article les transformations en cours et les trois disruptions majeures qui se profilent : une disruption technologique de l'information et de la biotechnologie, qui se combine avec les deux autres disruptions, créant ainsi des combinaisons de facteurs. Il y a également une disruption financière, la finance technologique, qui joue un rôle clé. Vous trouverez les détails dans mon article. Enfin, la quatrième disruption à venir est liée au changement climatique et aux problèmes qui en découlent, apportant de nouveaux défis pour de nombreuses années. Cette disruption présente à la fois un énorme risque et une énorme opportunité. Selon moi, nous entrons dans un processus de type schumpétérien, une destruction créatrice où il est difficile de distinguer entre ce qui est destruction et ce qui est construction. Qu'est-ce qui prévaudra ? Je parie sur la force créatrice, car sinon nous serions dans une situation très difficile. **Dans ce processus créatif, ce n'est pas seulement l'usage qui sera au centre, mais l'humain qui sera au premier plan** »*

Dans ce processus de destruction créatrice où il est difficile de distinguer entre ce qui est détruit et ce qui est construit. L'issue de ce processus est incertaine, mais l'informateur parie sur la force créatrice. L'humain joue un rôle central dans ce processus créatif, contrairement à l'accent mis sur l'usage.

Un conseiller en formation U, chargé d'accompagner les entreprises, les organismes de formation et les centres de formation d'apprentis dans l'intégration de la récente réforme de la formation professionnelle, partage son expérience et ses observations en tant qu'accompagnateur d'entreprises de formation, principalement des grandes entreprises. Son rôle implique l'obtention de certifications et leur dépôt auprès de France Compétences afin de favoriser le développement des compétences en France et la valorisation du capital humain. En tant qu'homme de terrain, il observe comment les entreprises adoptent leurs politiques de formation et réagissent à la demande de compétences. Il constate que la formation professionnelle est souvent l'objet de négociations avec les organisations syndicales et peut être considérée comme une variable d'ajustement plutôt qu'une véritable politique. Selon lui, le défi pour les entreprises de prévoir les compétences dont elles auront besoin à l'avenir, en particulier en raison de l'incertitude due à la crise sanitaire.

*« Et je me souviens qu'on avait sur ce sujet spécifique, puisque à l'époque, on était à la Fédération de la Formation Professionnelle, la FFP, je dirais, la FFP d'aujourd'hui. La FFP est membre d'associations et d'organisations qui promeuvent la valorisation du capital humain, y compris, d'ailleurs, dans le bilan des entreprises. Nous avons beaucoup milité pour que la formation professionnelle soit considérée comme un investissement au sens comptable et financier du terme. Donc, cela n'est pas pris en compte de manière optimale... Je suis un homme de terrain, vous voyez ce que je veux dire. Concrètement, la problématique des compétences est mon sujet quotidien, et je l'observe à travers le prisme spécifique de la formation professionnelle. Cela concerne essentiellement la manière dont les entreprises abordent leurs politiques de formation et la gestion de leurs salariés. La réaction des prestataires de formation à cette demande offre sans doute une indication significative...*

*Alors moi, je ne fais pas d'études sur le sujet, je suis sur le terrain et j'ai quitté l'université il y a un moment. Mais cela me donne certaines impressions. On peut dire que ce sont des préjugés sur la façon dont les entreprises considèrent la question des compétences. Par exemple, permettez-moi de partager une anecdote qui, selon moi, représente bien la situation. **La formation professionnelle est souvent un objet de négociation avec les organisations syndicales au sein des entreprises, et elle est souvent considérée comme une variable d'ajustement plutôt qu'un élément d'une réelle politique. En d'autres termes, les entreprises peuvent parfois se contenter d'aller chercher des compétences déjà avérées sur le marché, ou qu'elles pensent être avérées, sans réellement anticiper les besoins futurs en procédant à une véritable prospective et en se demandant quelles compétences elles auront besoin dans les mois et les années à venir... Alors je ne veux pas généraliser, mais parfois sans faire de prospective claire pour identifier les compétences dont elle aura besoin dans les mois et les années à venir, même si le sujet fait l'objet d'une communication.** » (Interviewé U)*

La formation professionnelle est selon cet informateur souvent sujette à des négociations avec les organisations syndicales au sein des entreprises et est plus considérée comme une variable d'ajustement plutôt que comme un réel objectif politique. En conséquence, les entreprises ont tendance à rechercher sur le marché des compétences supposées ou présumées, sans toujours effectuer une réelle prospective pour identifier avec précision les compétences dont elles auront besoin à l'avenir. Le passage soulève en effet un problème important, qui est l'absence de prospective quant aux compétences nécessaires sur le marché. Les entreprises ont tendance à se concentrer sur les compétences déjà présentes et disponibles, sans anticiper les besoins futurs. Cela peut entraîner des lacunes en termes de compétences requises pour faire face aux évolutions du marché et aux nouvelles demandes de l'industrie.

Le problème des compétences est étroitement lié à la manière dont les entreprises gèrent leur capital humain. Selon le conseiller, la réforme de la formation professionnelle a été mise en place en réponse à l'alerte du ministère de l'Économie concernant le manque de compétitivité des entreprises françaises à l'échelle internationale, identifiant la compétence des salariés comme l'un des principaux problèmes. Il souligne ainsi l'importance de la gestion du capital humain par les entreprises. En France, environ 20 milliards d'euros sont consacrés à la formation des individus, tandis que dans d'autres pays comme le Canada, la responsabilité de l'achat de formations revient aux salariés et aux entreprises sur le marché.

*« ...Ce que je voulais vous dire, c'est que pourquoi Bercy alerte il y a quelques années, en 2015 je crois, ou 2016, le ministère de travail sur ces choses ? C'est que, en France, on dépense, on dépensait avant la crise sanitaire. Aujourd'hui c'est beaucoup plus, mais on dépensait près de 20 milliards d'euros d'argent public ou de l'argent, soit avec les impôts des citoyens, soit avec la contribution à la formation des entreprises ? c'est 20 milliards d'euros étaient dépensés pour former les gens, donc d'ailleurs pour améliorer le niveau de compétence des salariés français. Et toutes les études montrent que si on regarde un salarié canadien, par exemple, pour donner un exemple un peu au hasard, les salariés canadiens, ils ont quelques dollars canadiens sur leur fiche de paye à la fin de l'année pour acheter de la formation. Et sinon, les entreprises et les salariés, quand ils veulent se former,*

*ils vont sur le marché et ils achètent des formations comme on achète n'importe quel autre service. En France, comme vous le savez, il y a un tiers payant, c'est à dire il y a des financeurs qui financent à hauteur de au moins 20 milliards d'euros la formation pour des performances en termes de compétences qui ne sont pas du tout avérées, c'est à dire, pour le dire un peu bêtement, un salarié français il n'est pas plus compétent qu'un salarié canadien. J'ai choisi cet exemple et il est souvent moins compétent, notamment sur la question. » (Interviewé U)*

Ce conseiller souligne l'importance des compétences relationnelles, également connues sous le nom de soft skills, au Canada. Il mentionne avoir observé cette priorité accordée aux compétences relationnelles même dans de petites boutiques, où les employés font preuve d'attention envers les clients. En revanche, il constate qu'en France, la gestion du capital humain et des compétences relationnelles est souvent négligée, mal gérée ou abordée uniquement dans le contexte des négociations sociales. Malgré les nombreuses discussions, colloques et séminaires sur ces sujets, il estime que sur le terrain, la réalité diffère de la communication entourant le capital humain. Il donne l'exemple d'une expérience vécue par un ami qui a acheté un simple presse-purée chez Darty et s'est retrouvé sollicité pour donner son avis sur son expérience client, soulignant ainsi une certaine déconnexion entre la notion de capital humain et les interactions concrètes avec les clients.

*«...Donc, vous savez comment ça se passe, c'est-à-dire que la plupart des entreprises n'ont pas, même s'il y a de la communication. En France, on s'est accaparé cette histoire de capital humain et des compétences relationnelles, ou soft skills. On s'en empare pour faire du marketing et de la communication... Et donc, les histoires de capital humain, on en parle. Enfin, je vous parle de là où je suis, je ne sais pas comment ça se passe ailleurs. On en parle beaucoup dans les colloques, dans les séminaires. On fait beaucoup de communication sur ces sujets. Les personnes savantes, les universitaires et parfois les think tanks abordent cette question. En fait, quand on est sur le terrain, on peut se poser la question. Bon, je plaide à charge, n'est-ce pas ? J'exagère, j'exagère un petit moment, mais enfin, sur le terrain, on voit bien que cette **dimension du capital humain n'est pas gérée, mal gérée ou vue parfois uniquement sous l'angle de la négociation sociale**... » (Interviewé U)*

La question du capital humain et des compétences relationnelles demeure essentielle selon lui, comme en témoigne l'expérience concrète sur le terrain. Le capital humain représente des individus engagés dans leur entreprise, démontrant une volonté de fournir un travail de qualité. Certains sociologues, à l'instar d'Yves Clot, ont soulevé la notion de bon travail et de sa qualité. Cependant, malgré la reconnaissance générale de son importance, la relation entre les salariés et leur entreprise a évolué au fil du temps. Les jeunes salariés, conscients de la précarité de l'emploi, affichent désormais moins d'attachement envers leur entreprise. Bien que la notion de capital humain ne soit pas toujours utilisée explicitement, l'engagement des salariés et la capacité de l'entreprise à compter sur cet engagement restent des enjeux majeurs. Toutefois, il est clair que des progrès restent à réaliser pour intégrer pleinement cette notion dans les pratiques courantes. La question du capital humain peut être abordée sous différents angles, tels

que la gestion des ressources humaines, la recherche des compétences nécessaires sur le marché, ou encore d'un point de vue psychosociologique ou sociologique. Il est intéressant de constater que cette question fait l'objet de nombreux débats, mettant en lumière des divergences d'opinions. Certains sociologues soulignent un écart entre la parole et les actions concrètes. Par ailleurs, le terme même de « capital » peut susciter des interrogations à une époque où des concepts tels que la décroissance, la frugalité et une meilleure gestion des ressources planétaires sont discutés. L'importance de la gestion du capital humain et sa compatibilité avec le système capitaliste peuvent ainsi être questionnées.

*« Et alors que tout le monde sait que c'est le sujet et que ça devient compliqué puisque' avec les années, moi j'ai 60 ans, donc j'ai vu comment la situation a évolué dans les entreprises. Quand j'étais jeune homme, il y avait encore beaucoup de gens qui étaient salariés à vie par exemple, mais qui avaient une relation non pas peut être pas intime, mais très proche avec leur entreprise. C'est à dire que quand on travaillait pour une entreprise, on était fiers de la marque, on était fier d'appartenir à l'entreprise... Vous savez qu'aujourd'hui, les jeunes salariés, ils savent que du jour au lendemain, on peut les remercier, même s'ils ont beaucoup travaillé pour leur entreprise, donc ils y sont beaucoup moins attachés. Et donc on sait que la notion, même si on n'en parle pas toujours avec ce concept de capital humain qui a une définition et un périmètre, même si on n'en parle pas toujours en utilisant le concept de capital humain, on sait que l'engagement des salariés et l'engagement durable et la capacité de l'entreprise de pouvoir compter sur cet engagement et donc sur ce, ce capital est très important. En fait, on le prend encore bien sûr, on avance, on n'est pas en 1970, on avance sur ce sujet, mais enfin on est encore loin de ce qu'on dit qu'il faudrait. Et d'ailleurs, si on en parle tant, c'est bien qu'on l'a pas, parce que sinon ça ne serait pas assez dans les mœurs et on aurait même moins besoin d'en parler. Et sans doute que vous vous feriez votre thèse sur un autre sujet tout aussi important. Et le fait que vous en parliez en fait, c'est bien la preuve qu'il y a un problème. En fait, s'il faut on peut problématiser cette question et avoir un point de vue sur le sujet, c'est que ce n'est pas rentrer dans les coutumes en fait. Et bien sûr il faut aborder cette question parce qu'on peut le regarder uniquement avec un œil de gestionnaire. Là je ne parle même pas de gestion, mais voyez de gestionnaire, on peut le regarder d'un point de vue des ressources humaines, c'est à dire le sourcing, la capacité à trouver sur le marché les compétences dont on a besoin. On peut le regarder d'un point de vue psychosociologique ou sociologique... Et on voit bien qu'aujourd'hui il y n'y a pas d'accord. En fait il y a le sociologue qui va regarder cette question, On va rigoler en fait de lui, parce qu'il va dire qu'on en parle beaucoup, mais en fait on ne fait pas beaucoup. Vous voyez, il y a d'autres, d'autres gens vont discuter parce que le terme même de capital peut poser question à une époque où on pourrait... Certaines personnes, vous le savez, parlent de décroissance, de frugalité, de meilleure gestion des ressources de la planète, etc. Et continuer à parler de capital peut poser question et c'est intéressant d'ailleurs comme débat peut poser des questions pour vous, pour ces personnes. Voilà. Est-ce que le capital humain est compatible? En fait, est ce que la gestion du capital humain est compatible avec le capitalisme? En fait, je sais pas moi, je n'en sais rien. » (Interviewé U)*

En définissant le capital humain comme la mesure réciproque de la confiance entre les salariés et une entreprise, le consultant souligne le manque de consensus autour de cette notion et de ses différentes connotations. En effet, la définition intuitive met en avant les compétences

individuelles qui impactent l'employabilité et la performance professionnelle. Néanmoins, cette définition englobe également des aspects politiques, philosophiques et économiques. En France, une tendance est constatée à placer la responsabilité de l'employabilité sur les épaules des travailleurs, illustrée par la création du compte personnel de formation. Cette approche soulève la question de savoir si la pression repose suffisamment sur les entreprises elles-mêmes. Les entreprises sont soumises à de nombreuses lois, normes, règlements et obligations, mais dans certains cas, la gestion du capital humain se réduit à une gestion bureaucratique des obligations plutôt qu'à la construction de la confiance entre les salariés et l'entreprise ou le marché. Certains acteurs, y compris des chefs d'entreprise au sein du Medef, militent pour une diminution des contraintes administratives afin de laisser les entreprises agir librement. Toutefois, des critiques, notamment dirigées envers des entreprises telles qu'Uber et Deliveroo, soulignent que dans un contexte de néolibéralisme où les entreprises ont une plus grande latitude, elles ont tendance à précariser les salariés. Il existe donc un débat sur la façon dont les entreprises gèrent le capital humain, entre une approche axée sur la confiance et une approche plus bureaucratique, et sur les conséquences sociales et économiques de ces différentes orientations.

*« ...Parmi les clients que j'observe, il est parfois évident que la gestion du capital humain se transforme en une approche bureaucratique axée sur les obligations, plutôt que de travailler sur la confiance entre les salariés et l'entreprise, ou entre le marché et l'entreprise, comme le souligne Crozier. En France, il existe un grand nombre de personnes, notamment parmi les chefs d'entreprise au Medef, qui militent pour qu'on cesse de les importuner avec ces questions et qu'on leur permette de faire ce qu'ils veulent. Par ailleurs, la critique concerne des entreprises telles que Uber, Deliveroo, etc. Les opposants affirment que lorsque les entreprises sont laissées libres de faire ce qu'elles veulent dans un contexte de capitalisme néolibéral, même si elles se revendiquent comme étant sociales, elles ont tendance à précariser les salariés. Ainsi, nous sommes loin de la gestion du capital humain telle qu'on pourrait l'espérer... » (interviewé U)*

Le capital humain représente selon l'informateur X les individus qui travaillent au sein d'une entreprise, apportant avec eux un ensemble de compétences et d'énergie qui génèrent de la valeur. Il existe deux schémas distincts pour décrire l'étendue de cette valeur ajoutée. D'une part, il y a le schéma productiviste où les ouvriers en usine mettent à profit leurs compétences pointues pour faire fonctionner les machines et assurer la production. Leur expertise, leur travail acharné et leur attention sont essentiels. D'autre part, il y a les entreprises axées sur la création où les compétences des individus ajoutent de la valeur grâce à des idées novatrices, notamment dans les domaines de haute technologie. Les personnes qui développent des logiciels et des applications sont capables d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise grâce à leur capacité d'invention, d'adaptation et d'ajustement face à des situations complexes, ce que les machines ne peuvent pas encore faire aussi bien que les êtres humains.

*« ...pour décrire l'éventail, on peut avoir le schéma, je dirais de productiviste des ouvriers dans une usine. Les ouvriers dans une usine, ils ont un certain nombre de compétences et elles sont tenues à jour pour être bien pointues sur les modes opératoires qu'ils vont avoir pour faire tourner les machines qui font la production. Donc c'est leur compétence et leur force de travail dont on se sert, leur attention, leur mobilisation à faire bien leur travail. Et puis vous pouvez avoir aussi, et l'un n'exclut pas l'autre, mais pour bien ouvrir le champ des entreprises où les compétences de la valeur ajoutée des humains se fait en partie sur de la création. C'est le cas par exemple pour les entreprises de high Tech. Vous avez des gens qui créent des logiciels, des applications comme on dit maintenant et donc qui ont des idées. Et c'est ça qui va être la valeur ajoutée de l'entreprise qui va donner de la valeur ajoutée dans l'entreprise. Donc voilà la force de production et l'énergie que les gens y mettent et la capacité à inventer, à s'adapter à des situations, ce que les machines font mais ne savent pas aussi bien faire que les êtres humains aujourd'hui... » (Interviewé X)*

En effet, la majorité des entreprises demeurent structurées de manière pyramidale, avec un dirigeant qui guide la stratégie et les valeurs, et qui les transmet à l'ensemble de l'équipe. Selon l'informateur M, dans la plupart des organisations, il est courant de persister dans des structures pyramidales, même si l'évolution vers d'autres modèles est envisagée.

*« Il est essentiel, aujourd'hui dans la plupart des organisations on reste dans des organisations pyramidales même si ça a vocation à bouger. On rencontre de plus en plus de Sociétés avec des modèles un peu différents mais la majorité reste en mode pyramidale c'est-à-dire que vous aviez le dirigeant qui prêche entre guillemet la stratégie et la bonne parole ce genre de choses et qui se décline au reste de l'équipe. Si vous avez un dirigeant qui se montre exemplaire bon communicant transparent et qui véhicule un certain nombre de valeurs forcément il va demander à son équipe de véhiculer ces mêmes valeurs et du coup ça risque arriver aux salariés au sens péjoratif et c'est ce qui fait que son impact, c'est lui qui a le plus impact sur le développement de la société, il n'est pas seul mais c'est lui qui a le gros impact sur la politique de changement au départ » (Interviewé M)*

L'informateur met en évidence le rôle prédominant de l'acteur principal du changement, généralement le dirigeant. Ce dernier joue un rôle crucial en impulsant et en animant le processus de changement. Parallèlement, un autre membre de l'équipe, distinct du directeur, est chargé de déployer et de relayer ce changement. Le directeur se concentre principalement sur l'impulsion du changement, tandis que les autres membres de l'équipe contribuent à sa mise en œuvre. Selon l'informateur, cette vision reflète la perception de la dynamique organisationnelle, qui met l'accent sur le rôle central du dirigeant au sein d'une structure organisationnelle pyramidale.

Toutefois, cette structure de l'organisation n'est plus adaptée au monde d'aujourd'hui selon l'informateur Y qui est un coach et animatrice du cycle « du dirigeant d'un nouveau monde ». Les organisations de demain doivent sortir des silos selon elle. Sa vision du monde de l'entreprise est influencée par le livre "Reinventing Organizations" de Frédéric Laloux. En nous faisant une synthèse de ce livre, elle explique comment les organisations ont évolué au fil du temps. À l'origine, il y avait des clans et des petites équipes fonctionnant de manière

indépendante, ce que l'auteur appelle dans son livre, les organisations rouges. Ensuite, l'organisation Ambre est apparue, caractérisée par une hiérarchie pyramidale où l'on pouvait progresser en franchissant les échelons, offrant une certaine stabilité d'emploi. Aujourd'hui, nous sommes principalement dans des organisations oranges, qui continuent de suivre cette même structure pyramidale avec un PDG en haut et différentes strates divisées par département. Il existe également des organisations vertes, avec une pyramide inversée. Un exemple est le Château fort, une société qui loue des châteaux pour des séminaires, où le client est placé au sommet de la hiérarchie, et le directeur général se trouve à la base du triangle, au service des équipes qui sont elles-mêmes au service des clients, « *fonctionnant comme une famille* » (Interviewé Y)

La vision idéale selon elle, serait d'atteindre ce que Laloux appelle l'organisation Opale. Dans ce modèle, de petites équipes composées d'experts aux compétences complémentaires travaillent de manière agile pour résoudre les problématiques des clients. Il y a une forte interdépendance entre les équipes, et les rôles traditionnels des ressources humaines et des finances sont répartis entre les équipes. Chaque équipe peut avoir un responsable, par exemple un directeur des ressources humaines, qui agit en tant qu'expert au service de l'équipe, mais ne prend pas de décisions à leur place, se contentant de donner des conseils.

*« Il propose plein d'exemples d'organisation ou notamment je pense à Buurtzorg qui est une société hollandaise qui regroupe plein d'infirmières à domicile. Cette société était dans une organisation de type Orange, mais cela ne fonctionnait pas. Il y avait de nombreuses failles et dysfonctionnements. Les infirmières perdaient leur motivation et leur goût parce que tout était processuel, elles devaient passer exactement cinq minutes et cinquante secondes chez un client, sans dépasser. C'est alors que Frédéric Laloux est intervenu auprès d'eux et ils ont changé leur mode d'organisation, adoptant une approche d'auto-organisation. Et cela a tout changé. Elles ont commencé à organiser leur propre travail, à gérer leurs congés, sans qu'un service des ressources humaines ne leur dicte comment faire, pourquoi le faire et avec quel processus... »* (Interviewé Y)

Ce livre est pertinent pour la prospective du futur, car il met en évidence le lien entre le capital humain, l'organisation des entreprises, la gestion et les relations interpersonnelles. L'aspect relationnel, en particulier la communication, joue un rôle crucial dans l'organisation du futur.

*« ...C'est un bouquin qui, à mon avis, est pertinent pour cette notion de prospective du futur. Parce que le capital humain est en lien avec l'organisation des entreprises, il y a l'aspect organisationnel, puis il y a l'aspect managérial, et enfin, il y a l'aspect relationnel qui, oui, est extrêmement important. Je dirais même crucial. Comment les experts peuvent-ils bien communiquer ensemble ? Ou comment les infirmières peuvent-elles communiquer ensemble ? Il y a tout l'aspect de la communication. C'est un domaine qui est extrêmement riche, vaste et absolument génial. Mais tout est lié, en fait. »* (Interviewé Y)

Selon cet informateur (Y), il est essentiel que l'organisation fonctionne de manière systémique, en adoptant une vision holistique des choses et des principes de fonctionnement plutôt que des

règles strictes. Cela permet de favoriser l'agilité et d'accorder une certaine autonomie aux individus. Ces éléments font partie des facteurs clés de motivation. Le rôle du manager, est davantage celui d'un facilitateur qui encourage les énergies, plutôt qu'un expert strict. Une articulation est identifiée dans son discours entre le besoin de sortir du fonctionnement en silos (7.6) afin de conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité (6.2).

*« Tout est lié. En fait, pour moi, il faut que l'organisation fonctionne de façon systémique. Avoir une vision holistique des choses et des principes de fonctionnement, plutôt que des règles, permet de redonner de l'agilité, je dirais, entre les personnes qui leur donnent une certaine forme d'autonomie. Ça, ça fait partie des facteurs clés de motivation ; et qu'en fait le manager, pour moi, il doit organiser son service. Pour moi, c'est plus un facilitateur qui génère d'énergies et ça doit plus être un expert. En clair, vaut mieux souvent un commercial. Un bon commercial fait rarement un bon directeur commercial. Donc la promotion par l'expertise pour moi est devenue une erreur énorme dans les entreprises. Il faut arrêter ça. »* (Interviewé Y)

Le dirigeant (K) qualifie son mode de management axé sur le partage et la co-construction comme étant le plus adapté aux jeunes collaborateurs, car il leur permet de développer pleinement leur autonomie. Cet aspect prospectif est particulièrement recherché chez la jeune génération et celle du futur

*« Je privilégie le partage et la co-construction dans mon approche managériale. J'estime qu'il y a certaines règles fondamentales que je mets constamment en avant. Tout d'abord, j'accorde une importance capitale au droit à l'erreur. Mon message envers les jeunes collaborateurs, dont certains ont rejoint l'équipe il y a six mois, est de leur dire que ce n'est pas facile. Mon objectif est de leur permettre d'accéder à une plus grande autonomie. Ce qui importe le plus pour moi, c'est que chaque tâche soit effectuée. Ainsi, chaque mission et chaque tâche sont réparties de manière équitable entre les différentes équipes. Il est essentiel d'avoir des solutions de secours pour aider les uns et les autres en cas de besoin. Cela revêt une grande importance. Ensuite, je juge le moment où un collaborateur devient autonome dans les missions qui lui sont confiées. Une fois qu'il atteint ce stade, je m'efforce de maximiser son autonomie en n'intervenant que s'il y a un problème ou une surcharge de travail, afin de trouver des solutions alternatives pour répartir la charge de travail. Mon rôle consiste véritablement à réguler le fonctionnement de l'équipe... Au quotidien, cependant, mon travail consiste à réguler la charge de travail en fonction de l'autonomie de chacun. Cela passe nécessairement par le droit à l'erreur, car il est crucial que les personnes se sentent en sécurité lorsqu'elles prennent des initiatives et que nous leur accordions notre soutien. C'est un élément essentiel de ma démarche. »* (Interviewé N)

Pour l'informateur U met en avant l'importance de la confiance dans la relation entre l'entreprise et les salariés et la considère comme un enjeu futur. Pour créer cette confiance, il est essentiel que l'entreprise tienne ses promesses et soit prévisible dans ses actions et décisions. Les salariés expriment souvent leur mécontentement lorsque leurs managers et dirigeants changent d'avis de façon inconséquente. Il est donc crucial d'être suffisamment imprévisible pour négocier, tout en étant extrêmement prévisible pour inspirer la confiance. Tenir sa parole est ainsi un enjeu majeur du management, renforçant la relation de confiance entre l'entreprise

et ses salariés. Cette question de la confiance dans le milieu professionnel paraît pour lui essentielle. Il est crucial que les entreprises respectent leurs engagements et agissent de manière prévisible pour instaurer cette confiance avec leurs salariés. Souvent, les employés expriment leur frustration lorsque les managers et dirigeants changent d'avis de manière incohérente. Cela engendre une montée de la violence dans les entreprises, que ce soit des problèmes de santé, des tensions entre collègues ou même des actes de violence physique. La confiance joue un rôle central dans la prévention de cette violence et du retour à la barbarie. Pour établir cette confiance, il est nécessaire de reconnaître l'importance des compétences en sciences humaines et sociales. Malheureusement, certains managers et dirigeants négligent ces disciplines et les considèrent comme des croyances ou de la superstition. Il est crucial de reconnaître que ces domaines font partie des savoirs savants, tout comme l'économie et la gestion. Un niveau de compétence en mathématiques et en sciences permet de distinguer entre les scientifiques des sciences sociales et les charlatans ou les philosophes. La compétence d'un manager réside dans sa capacité à mobiliser l'engagement des employés, en mettant la confiance au cœur du capital humain. Cela ne se limite pas uniquement à des aspects matériels ou financiers, mais plutôt à la capacité à créer une relation de confiance solide. Une anecdote fréquemment rencontrée est celle des salariés travaillant dans de petites entreprises, où ils sont mal rémunérés, mais qui choisissent de rester plutôt que de rejoindre une entreprise offrant un salaire plus élevé. La raison principale est la confiance qu'ils ont envers leur entreprise actuelle, sachant que dans une entreprise plus grande, ils risqueraient d'être traités moins bien. La confiance selon lui, nourrie par des compétences en sciences humaines et sociales, est un élément essentiel pour prévenir la violence et maintenir un environnement de travail sain et productif.

*« Je pense que dans le futur, ça va être très important, ce que je veux dire, je vais dramatiser énormément, n'est-ce pas? Mais toutes choses étant égales, il faut être beaucoup plus raisonnable que ce que je vais dire là, c'est pour eux, pour pas vous faire perdre trop longtemps votre temps. Mais moi je sens dans l'entreprise depuis les années 90 la violence qui monte dans les entreprises... Donc soit la violence contre soi-même, la maladie, les troubles musculo squelettiques, voire parfois, hélas, le suicide et aussi la violence physique contre les autres. C'est à dire qu'on voit beaucoup plus qu'avant de la violence entre ce qu'on appelle les cols blancs qui n'existaient pas avant. Des gens qui sont violents physiquement entre eux dans les entreprises et donc tout ça. Et pour moi, les choses sont beaucoup plus complexes que ça. Mais en résumé, c'est une question de confiance. C'est à dire qu'on croit qu'on ne peut plus faire confiance. » (Interviewé U)*

Toutefois, il considère que les managers ont généralement une conscience plus ou moins claire de l'importance de la confiance, mais ils peuvent manquer de connaissances précises sur la manière de la cultiver. Leur formation initiale se concentre souvent davantage sur les sciences économiques et la gestion, ce qui peut les rendre moins familiers avec les savoirs en sciences

humaines et sociales. Par conséquent, ils peuvent adopter des approches paternalistes en se comportant comme des figures parentales, ou bien ils peuvent penser qu'il faut être autoritaire et dictatorial pour diriger efficacement. Cependant, ils ne réalisent pas toujours qu'il existe des connaissances scientifiques approfondies sur ces sujets, et qu'ils pourraient les acquérir pour améliorer leurs compétences de gestion. En conséquence, ils se débrouillent comme ils peuvent, sans toujours avoir accès à ces savoirs savants.

Un passage du statut de manager à celui de leader est désormais requis afin de gérer la complexité du monde actuel VUCA. Le « besoin de se transformer » (1) selon l'informateur Y, implique la nécessité de « retravailler les modes de management » (7.8). Cela découle du fait qu'un leader se distingue par sa vision et sa capacité à donner un sens aux actions entreprises. Ainsi, le leadership se manifeste dans la gestion de ces complexités et incertitudes, et se définit comme étant le leadership de l'agilité. À cet égard, l'informateur affirme que les méthodes agiles, bien qu'initialement développées dans le domaine informatique, peuvent être adoptées comme principes de fonctionnement plus généraux. Par conséquent, « retravailler les modes de management » (7.8) est nécessaire afin de « Conjuguer les impératifs d'innovation et d'agilité » (6.2)

L'agilité, selon l'informateur, englobe l'agilité individuelle, l'agilité d'équipe et l'agilité organisationnelle. La présence d'agilité est une condition afin de se transformer dans le Monde VUCA.

*« Quand j'explore ce cycle de six jours, qu'est-ce que cela signifie d'avoir une vision ? Qu'est-ce que cela implique de prendre des décisions dans la complexité de l'incertitude ? C'est être le leader de la complexité de l'incertitude, le leader de l'agilité, et pour moi, l'agilité. Les méthodes agiles, issues de l'informatique, sont très pratiques, mais elles peuvent également être adoptées comme principes de fonctionnement. Pour moi, l'agilité englobe l'agilité individuelle, l'agilité d'une équipe et l'agilité d'une organisation. J'ai réalisé des diagnostics à ce sujet pour permettre aux dirigeants de se positionner par rapport à cela. Mais où se situe le problème ? Lorsque nous transformons les individus en "exécutants simples" sans autonomie ou en robots, je dirais même qu'ils perdent leur agilité. Dans un monde "VUCA", où des situations inédites se présentent, l'absence d'agilité conduit les entreprises, droit dans le mur, même si elles ne le réalisent pas. » (Interviewé Y)*

Toutefois, le passage du statut de manager à celui de leader n'est pas facile à opérer avec les dirigeants en raison des obstacles humains et des biais cognitifs. L'informateur soulève ainsi la question des contraintes rencontrées lors de l'interaction avec ces derniers. Il mentionne qu'il travaille principalement avec des dirigeants qui ont suivi un programme de développement, ce qui lui permet de les observer dans des situations concrètes. Dans ce contexte, il affirme ne pas rencontrer de contraintes majeures lorsqu'il s'agit d'intervenir pour renforcer la cohésion d'équipe. Cependant, il constate que certaines personnes se ferment immédiatement lorsqu'il

expose des idées à des individus qui ne sont pas ouverts au changement. Cette réaction s'explique par le fait que ces individus se sentent remis en cause. L'un des principes préconisés consiste à passer du pouvoir à la puissance. Le pouvoir, traditionnellement associé aux dirigeants masculins, se caractérise par l'imposition de règles et de directives, tandis que la puissance se manifeste par la proposition, l'adaptation à la nature, la recherche d'harmonie et d'équilibre systémique. Cette approche s'inscrit dans le débat philosophique entre Descartes et Spinoza. L'informateur souligne que le pouvoir est souvent lié à une attitude où les réussites sont attribuées au dirigeant lui-même et les échecs à l'équipe. En revanche, la puissance implique une reconnaissance collective des succès et une prise de responsabilité individuelle en cas d'échec.

*« Quand éventuellement j'expose des choses à des gens qui ne sont pas ouverts, ils se ferment tout de suite parce qu'ils se sentent remis en cause, et que dans ce cycle, je leur fais faire changer à peu près une trentaine de paradigmes et de référentiels. Ça c'est un de mes mantras : je leur dis qu'il faut passer, entre autres, du pouvoir à la puissance. Le pouvoir, il masculin impose et c'est le dirigeant qui part parle ? en jeu et la puissance c'est elle propose et elle vient en adéquation avec la nature et recherche l'harmonie et l'équilibre du système. C'est Descartes contre Spinoza. Le pouvoir, c'est le manager ou le dirigeant qui dit : voilà, j'ai réussi. Et quand il y a échec, c'est mon équipe qui a échoué. Quelqu'un qui est dans la puissance, elle doit dire : nous avons ou j'ai réussi grâce à mon équipe, ou nous avons réussi. Et je prends la responsabilité des échecs. »* (Interviewé Y)

Par la suite, la notion de confiance est abordée. L'informateur souligne l'importance de la confiance dans les relations interpersonnelles et la confiance en autrui, en tant que facteur essentiel pour favoriser une véritable coopération. Il constate malheureusement qu'en France, la culture de la défiance prédomine plutôt que celle de la confiance, ce qui entraîne une situation catastrophique.

*« Parce que pour moi, la confiance c'est la confiance dans la relation, la confiance dans autrui. C'est ça qui fait une vraie coopération. Et en France, on n'a plus une culture de la défiance que de la confiance. On ne fait pas confiance aux gens et là, c'est une catastrophe. »* (Interviewé Y)

Pourtant aujourd'hui, la transformation du capital humain est une préoccupation majeure dans tous les domaines, et elle impacte tous les aspects de l'organisation. L'informateur T souligne l'évolution des organisations au fil du temps, passant d'une structure centralisée à des domaines fonctionnels spécialisés tels que les affaires, la finance, l'informatique et les ressources humaines. Cependant, cette spécialisation a conduit à une fragmentation des thématiques, ce qui rend difficile l'abord des enjeux plus larges. Par exemple, la digitalisation a été initialement traitée par des fonctions spécifiques, mais elle s'est avérée omniprésente et doit être intégrée à toutes les activités. Aujourd'hui, la transformation du capital humain est une préoccupation majeure dans toutes les organisations, mais son intégration dans la prospective et la stratégie

nécessite une collaboration étroite avec les responsables des ressources humaines. Il est essentiel de repenser l'organisation pour prendre en compte ces enjeux, et cela implique une coordination entre différentes fonctions telles que la stratégie, la technologie, etc. afin de couvrir tous les aspects de l'entreprise. Une réflexion sur la réorganisation des structures des organisations est requise. Cette idée est confirmée par les experts de prospective.

*« L'organisation, elle a été définie en domaines fonctionnels. Donc, quand vous prenez l'organisation à l'origine, les premières organisations, c'est quoi? Se Les organisations militaires, c'est l'armée romaine. D'accord, j'ai un chef, un sous-chef, un sous sous-chef des structures, etc. Bon, au fur et à mesure du temps, les organisations se sont développées avec toujours une centralisation très forte auprès d'un chef. Puis on a commencé à de recréer des domaines fonctionnels, c'est à dire du business, de la finance, de l'IT, de la RH, etc. Puis après on a créé des géographies d'accord et on la croisée des deux. On a commencé à développer du matricielle. Mais tous ces domaines, quelque part, ont été portés par des thématiques données. Mais ce qui est difficile, c'est qu'autant ça les rend efficient leur thématique donné, autant ça les rend faibles sur le fait que de plus en plus, les thématiques sont larges. C'est à dire que quand vous parlez de la digitalisation par exemple, les sociétés ont commencé à créer une fonction digitale de digitalisation d'organisation. Puis un moment ils se sont rendu compte que c'est idiot parce que finalement la digitalisation elle est partout. Donc finalement elle doit être intégrée à l'ensemble de mes activités. Aujourd'hui, la transformation en capital humain est effectivement sur ces sujets, et il est partout. Donc ce qui est difficile, c'est quand vous le mettez dans une direction de la prospective ou de la stratégie. Il faut que ça se parle avec le RH parce que vous n'allez pas pouvoir parler d'un business sans parler du sujet ou du sujet du capital humain. Donc c'est du coup il faut repenser un peu notre organisation et c'est un des sujets nous, plus typiquement vous voyez, sur ces sujets, moi je suis en charge des activités capital humain, donc tout le conseil RH mais je porte pour le cabinet la thématique un peu plus large du futur du travail. » (Interviewé T)*

#### *2.1.4. La nécessité d'une approche prospective en gestion des ressources humaines pour favoriser le développement stratégique du capital humain*

En raison des transformations des modèles économiques, de l'évolution de la création de valeur et de l'impact de la technologie sur le travail, ainsi que des changements organisationnels, les dirigeants reconnaissent l'importance de la prospective en matière de ressources humaines. Cela leur permet d'identifier les nouveaux profils de collaborateurs et les typologies de compétences requises. Ainsi, une dimension indispensable à prendre en compte selon l'informateur T pour l'avenir est celle des compétences.

*« C'est tout ce qui va tourner autour des compétences... parce que vous créez de la valeur ajoutée différemment, parce que la technologie vous apporte des éléments, vous transforme des éléments, parce que votre organisation est différente, vous avez besoin d'une nouvelle typologie de compétences. »*

Ainsi l'interrogation qui se pose pour l'avenir est celle de savoir comment les entreprises peuvent créer un pont entre les compétences ? Cela implique de réfléchir aux compétences à

développer pour l'avenir, aux compétences qui ne nécessitent pas d'être développées en interne mais qui peuvent être empruntées sur le marché. L'informateur illustre son propos par l'exemple Uber, qui utilise les compétences des individus qui ne font pas partie de son effectif ou qui utilise l'économie des tâches et le crowdsourcing. Ce modèle est particulièrement intéressant dans le cas d'Uber. Il met en évidence l'impact de la technologie sur les compétences requises et les opportunités d'emploi. Avant l'arrivée d'Uber, les chauffeurs de taxi devaient posséder deux types de compétences : le permis de conduire et une connaissance approfondie des rues. Uber a supprimé cette barrière de compétence liée à la connaissance des rues en la remplaçant par la technologie. Désormais, il suffit d'avoir un véhicule et de savoir conduire pour devenir chauffeur Uber. Cela a ouvert de nouvelles opportunités pour les personnes qui n'avaient pas la compétence de connaître les rues, leur permettant ainsi d'accéder au marché du travail. De plus, Uber a développé de nouvelles compétences telles que l'amabilité et un meilleur service, améliorant ainsi la réputation des chauffeurs. La technologie peut donc à la fois remplacer des métiers existants, comme le fait un chatbot, mais aussi créer de nouveaux emplois et élargir le marché du travail.

*« ...Donc quelque part, il y avait une barrière à l'entrée sur le marché du travail pour des gens qui n'avaient pas la deuxième compétence, celle de connaître leur chemin et qui ont pu rentrer sur ce marché du travail sans avoir cette compétence parce qu'Uber a remplacé cette compétence par la technologie... Et d'ailleurs c'est assez intéressant parce que là vous avez développé de nouvelles compétences qui ont été l'amabilité. Si on prend les taxis parisiens, c'était le service. Ce n'était pas quelque chose qui était proposé par les taxis parisiens à 30 ans. Vous voyez, c'était une réputation d'avoir des taxis parisiens accueillants dans des taxis pas forcément très propres, etc. Et Uber, pour le coup, a relevé ce niveau. Aujourd'hui, vous avez globalement des taxis qui sont, qui vous disent bonjour, qui me disent au revoir, qui vous disent merci, bonne journée, qui vous accueillent, qui vous donnent une bouteille d'eau, etc. Donc ça a relevé. On a remplacé une compétence d'ailleurs par une. Donc ça vous illustre bien que la technologie à un moment peut remplacer des métiers. Effectivement, remplacer des hommes ou des femmes, c'est le cas d'un chatbot par exemple, mais ça peut aussi créer des emplois. Ouvrir un marché du travail un peu plus largement... » (Interviewé T)*

Dans le cadre de la prospective RH, l'informateur explique en détail comment il est essentiel de prendre en compte les compétences en analysant les différentes tâches qui composent un emploi. Cette approche permet d'évaluer le degré d'automatisation, de transformation ou de transfert de ces tâches à des tiers. En effet, lors de la prospective RH, il est crucial de comprendre comment les compétences peuvent évoluer en fonction de l'évolution des tâches. L'exemple des hôtesses de caisse est intéressant selon lui, car certaines tâches ont été automatisées, comme le scan des produits et le paiement, qui ont été transférés aux clients. Cependant, d'autres tâches telles que le réapprovisionnement des produits, l'aide aux clients, la gestion des coupons, et la restitution des articles externes restent.

*« Donc on prend les tâches. Chaque job, on va le découper en des séries de tâches et on va se dire qu'est ce qui est automatisable ou pas automatisable dans ces différentes tâches. Et qu'est ce qui va être transformé ou pas? Qu'est ce qui est transférable à un tiers ou pas? » (Interviewé T)*

Il est essentiel de prendre en compte plusieurs dimensions lors d'une réflexion au niveau des tâches. Une de ces dimensions consiste à évaluer les tâches qui sont susceptibles d'être automatisées grâce à la technologie. Dans cette dimension, on distingue trois niveaux : l'automatisation des tâches, l'utilisation d'une intelligence artificielle de base, et l'utilisation d'une intelligence artificielle plus avancée, également connue sous le nom de RPA (Robotic Process Automation), pour les processus complexes.

*« Lorsque vous utilisez le RPA (Robot de Process Automation), vous pouvez automatiser les processus. Par exemple, au lieu de confier à une personne la tâche de remplir un formulaire, vous pouvez décomposer chaque étape et laisser une machine s'en charger. Actuellement, il existe des outils RPA qui peuvent extraire automatiquement les informations pertinentes d'un CV, telles que le nom, l'adresse, le numéro de téléphone et les compétences principales, pour les intégrer automatiquement dans une fiche de candidature. Ainsi, le RPA permet d'optimiser les tâches administratives et de gagner en efficacité. » (Interviewé T)*

L'approche prospective revêt une importance capitale dans le contexte de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) car elle permet d'anticiper les besoins futurs en termes d'évolution des emplois et des compétences. L'informateur Q positionne la prospective RH comme une réflexion prospective qui dépasse le cadre de la GPEC, tout en s'inscrivant dans son univers élargi. Elle est pertinente uniquement lorsqu'elle est intégrée dans une stratégie globale qui génère des besoins en évolution, en emploi et en compétences. Cela implique que la prospective des ressources humaines doit être alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation pour être significative et efficace.

*« Mais cette prospective de la GPEC n'a de sens qu'à l'intérieur d'une stratégie qui induit des demandes en termes d'évolution, d'emploi, des compétences. »*

Actuellement selon lui, deux préoccupations majeures se posent, notamment en lien avec la prospective des ressources humaines. Premièrement, comment s'organiser face à la pandémie et à la période post-pandémie, tout en anticipant les évolutions futures du monde du travail. Il est clair que le retour au monde d'avant n'est pas envisageable, ce qui nécessite une réflexion sur les nouvelles formes d'organisation, de collaboration et de gestion des talents. Deuxièmement, il faut prendre en compte que l'après-pandémie ne sera pas un retour au monde tel qu'il était auparavant. C'est là que réside le défi à relever.

L'informateur M souligne que la GPEC existe déjà au sein de son groupe, mais qu'elle doit être davantage développée et améliorée au niveau de sa structure. Il mentionne également l'importance des outils tels que les plans de succession et la GPEC, qui devraient normalement

contribuer à anticiper les besoins futurs de l'entreprise. Cela met en évidence la nécessité d'aller au-delà de la GPEC et d'inclure les dimensions prospectives dans le champ des ressources humaines.

Quant à l'informateur S, il prévoit qu'environ 700 nouveaux métiers vont apparaître d'ici 2030, tandis que certains métiers existants vont disparaître. Cette évolution reflète les changements rapides et les avancées technologiques qui façonnent le marché du travail. Pour cela, et en nous rapportant sa propre expérience de la manière dont il aide les entreprises à accompagner cette transformation, il met en évidence l'importance d'accompagner les entreprises dans la mise en place d'outils, ce qui implique une remise à plat du fonctionnement actuel. Il souligne la nécessité de définir des objectifs de travail pour orienter cette démarche et forme les employés à l'utilisation et à la mise en place de ces outils afin d'atteindre ces objectifs et de progresser. Cette mutation engendre inévitablement des impacts sur l'organisation du travail, les pratiques de gestion, les relations interpersonnelles, les métiers et les collaborateurs eux-mêmes. Le rapport au travail a subi une transformation majeure, et aujourd'hui, les salariés n'entrent plus dans une entreprise en envisageant une carrière à long terme ou une durée d'emploi prolongée. Ils se focalisent plutôt sur des missions ou des projets spécifiques, sans nécessairement entretenir une relation forte avec l'entreprise sur le long terme.

*« Donc de toute façon ça va avoir un impact parce que, cette mutation, elle a un impact sur l'organisation du travail, elle a un impact sur les pratiques managériales, elle a un impact sur les relations interpersonnelles, ça a un impact sur les métiers, ça a un impact sur les collaborateurs eux-mêmes. **Le rapport au travail a complètement changé.** Aujourd'hui, le salarié y rentre pas dans l'entreprise en se disant je vais y faire ma carrière ou ne serait-ce que je vais y rester dix ans ou cinq ans. Il rentre pour une mission, pour un projet et si le projet peut durer que quelques mois et il n'a pas cette relation à l'entreprise comme on pouvait l'avoir il y a quelques années. »*  
(Interviewé S)

Pour l'informateur U, les soft skills deviendront un enjeu majeur pour l'avenir, que ce soit dans les relations clients B2B ou B2C, ainsi que dans le contexte de la réorganisation constante des entreprises. Les compétences transversales, telles que la gestion des relations et le management, joueront un rôle crucial. En France, il existe encore un véritable problème à cet égard, car de nombreux salariés ne sont pas conscients de l'importance de ces compétences. Parfois, les entreprises reproduisent des hiérarchies qui entravent la communication et la relation avec les collaborateurs. Il est essentiel de pouvoir établir des conversations simples et fluides, que ce soit avec le PDG, les agents de production ou les assistants. Outre les soft skills, les compétences techniques restent également importantes, en particulier en mathématiques appliquées. Il est indispensable que la France améliore son niveau dans ce domaine, notamment pour des postes tels que les data scientists. En résumé, les compétences techniques sont bien

présentes dans l'entreprise, mais il est crucial de développer les compétences transversales, en particulier les soft skills, pour répondre aux besoins futurs.

*« Je travaille avec entreprises et personnels sur ces sujets de réorganisation. En fait, l'entreprise, elle est tout le temps en train de se réorganiser. Et donc ça va demander de la part des gens des grandes compétences et c'est un des sujets en France, puisque c'est à mon avis un des problèmes, c'est à dire qu'il y a encore énormément de salariés qui ne sont pas dans cette dimension de au fond, peu importe comment s'appelle mon job. En France, on aime beaucoup quand vous savez les fiches de poste, les fiches de fonctions et avec sans doute une nécessité de quelque chose qui protège le salarié pour pas qu'on travaille tous 90 heures par semaine pour des salaires de misère, etc. Mais voilà, on a encore du mal chez les jeunes gens comme chez les anciens d'ailleurs. On a tendance à dire que chez les jeunes gens c'est moins comme ça. Mais en tout cas, mon expérience c'est que les jeunes gens sont aussi très comme ça. Et on trouve chez les vieux entre guillemets et chez les jeunes, des gens qui ont cette capacité d'adaptation et de gestion de la relation. C'est à dire qu'aujourd'hui dans une entreprise, il faut parler avec le PDG, avec l'agent de production, avec l'assistante dans des relations qui sont simples. C'est encore compliqué pour beaucoup de gens, puisque vous savez qu'en France, même si tout à l'heure j'ai dit que nous étions une république et que je suis fier de cette République des Lumières, on a pris l'habitude d'avoir des rois et des reines. Vous savez, donc, dans l'entreprise, on a tendance à malgré soi à reproduire des aristocraties qui font que les gens ne savent pas se parler. On ne sait pas. On voit bien nos hommes politiques, par exemple quand ils veulent parler à des citoyens normaux, comme ils sont embarrassés pour avoir une conversation normale avec eux. Voilà. Pour demain pour moi, c'est les soft skills bien sûr, le niveau en mathématiques et en mathématiques appliquées. Parce que ça, vous avez vu peut-être comme moi qu'en France on est très mauvais sur cette question... **Le problème n'est pas dans la compétence métier en fait, oui, et sans doute dans ces compétences transversales et dedans, dans les soft skills, bien sûr, et dedans dans les soft skills je mets le management, mais c'est pas parce que ça, en France, il y a un vrai souci.** » (Interviewé U).*

Les questions de prospective RH occupent une place primordiale pour les clients du groupe Deloitte. Nous avons exploré auprès de ce responsable les demandes de leurs clients concernant l'exercice de prospective dans ce domaine.

*« Alors donc, nous travaillons spécifiquement pour nos clients. Je vais parler moins de Deloitte en tant qu'entreprise, mais plutôt de ce que nous faisons auprès de nos clients. Donc, notre rôle auprès de nos clients sur ces sujets est de les aider à comprendre comment les métiers pourraient évoluer demain, comment leurs activités vont évoluer. Qu'est-ce que cela implique en termes de compétences ? Quelles sont les implications en termes d'organisation ? Quels seront les profils de personnel nécessaires ? Quelles tâches seront réalisées demain par des individus, des machines ou une combinaison des deux ? C'est ce sur quoi nous les aidons à réfléchir. De plus, nous identifions les passerelles de compétences possibles entre différents métiers. Donc, lorsque nous travaillons sur ces questions de prospective, c'est le type d'assistance que nous apportons à nos clients. » (Interviewé T)*

Cependant, les clients d'un consultant en formation ne sollicitent généralement pas d'activités de prospective. Ils se concentrent davantage sur des besoins immédiats en matière de formation et de développement des compétences. Son rôle en tant que consultant est plutôt d'aider les entreprises à répondre à ces besoins spécifiques et à atteindre leurs objectifs de formation.

« Moi on ne me demande pas ça... Quand j'étais à la Fédération de la formation professionnelle, nous avions un observatoire des métiers. Oui, et donc je participais en tant que salarié de cette fédération, à la collecte des informations et au tri. Mais non je ne propose pas de prestations dans ce domaine. En fait, moi je suis un peu derrière. Voilà, pour vous dire la vérité. C'est à dire que quand l'entreprise a identifié, elle a déjà fait ce travail de prospective... Quand l'entreprise a identifié ses besoins en compétences, je vais soit lui proposer d'avoir un regard critique sur cette analyse qu'elle fait de son besoin et puis surtout l'aider à fabriquer, si on peut dire, les compétences ou à acheter éventuellement ses compétences sur le marché... » (Interviewé U)

L'une des problématiques soulevées par l'informateur S, consultante en ressources humaines, concerne le télétravail et la remise en question de l'organisation du travail. Avec le confinement et le recours au télétravail, l'organisation et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises sont remises en question de manière significative. Le travail en entreprise subit une transformation complète.

« Le télétravail, c'est intéressant, c'est complémentaire, mais le télétravail à 100 %, ça fait des dégâts. Et notamment ça fait beaucoup de dégâts en termes de gestion du personnel, de travail d'équipe » (Interviewé S)

Selon cet informateur, le travail d'équipe à distance diffère du travail d'équipe en présentiel, notamment en termes de synergie. De plus, tout le monde n'est pas apte à travailler en télétravail, ce qui a conduit à une augmentation des risques psychosociaux selon les études récentes. Ces changements auront un impact durable. De plus, l'illettrisme numérique est également un sujet préoccupant pour le futur du travail. La France accuse un retard important dans l'utilisation des outils numériques, ce qui crée des inégalités. L'informateur S constate un manque évident de formation dans ce domaine, ce qui pose des problèmes dans l'adoption et l'utilisation des outils digitaux. Il met en évidence les impacts du télétravail sur l'organisation du travail, les défis de la gestion à distance, et les conséquences de l'illettrisme numérique sur les inégalités. Selon lui, les changements liés au numérique sont déjà considérables. Aujourd'hui, tout est dématérialisé, et le confinement a renforcé cette tendance. Cependant, il existe encore un grand nombre de personnes qui ne se sentent pas à l'aise avec l'informatique et qui ne savent pas comment l'utiliser. Cette situation crée donc des inégalités supplémentaires. De nos jours, la majorité des activités se réalisent dans le domaine numérique, que ce soit pour remplir un formulaire ou pour effectuer d'autres tâches.

« Le confinement a fait gagner dix ans en deux mois où tout devient, tout devient dématérialisé. Sauf que vous avez encore beaucoup de gens qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique et qui ne savent pas comment s'en servir. Donc ça crée des inégalités supplémentaires. Tout est dématérialisé aujourd'hui, tout se fait de plus en plus dans le digital pour remplir un formulaire etc. **vous avez encore dans les entreprises des gens qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique.** » (Interviewé S)

Dans ce sens, la formation joue un rôle crucial dans ce processus, selon l'informateur qui a essayé de présenter des solutions aux problèmes actuels. Il est essentiel d'adopter une approche

pédagogique en mettant en place des outils, mais également en expliquant leur utilité et en motivant leur utilisation. Il est important de mettre en évidence les avantages que cela apportera aux individus, ce que la plupart des entreprises ne prennent pas toujours le temps de faire. Cependant, cela crée des problèmes car la formation demande du temps et ne peut pas être réalisée en quelques semaines seulement. Les universités et les écoles ne sont pas suffisamment préparées à cet égard. Les répercussions de cette situation dans les entreprises sont le reflet de ce qui se passe dans le domaine de l'éducation. De nombreuses écoles et universités manquent d'équipements adéquats et de formations adaptées. On met à disposition des jeunes des outils gratuits qui ne correspondent pas aux normes du marché. Par conséquent, lorsque les jeunes arrivent sur le marché du travail, ils ne maîtrisent même pas des outils basiques tels qu'Excel ou Word, qui sont pourtant des standards. Ainsi, dès le départ, des écarts se créent. Il serait préférable que le domaine de l'éducation agisse de manière proactive, car c'est lorsqu'on est jeune que l'apprentissage est le plus rapide. Une fois dans l'entreprise, ces lacunes se répercutent.

*« Le monde de l'éducation devrait être proactif là-dedans, parce que c'est à ce moment-là que les gens, c'est quand on est jeune qu'on apprend vite. Donc après, ça devient déjà plus difficile. Mais le problème se répercute dans l'entreprise. Parce que déjà, quand les jeunes arrivent en entreprise, ils ne le savent pas. En France, en fait, il n'y a pas qu'en France seul. Mais on apprend à lire et à écrire, mais on n'apprend pas les outils informatiques, on n'apprend pas à communiquer, on n'apprend pas à manager. Et donc, tout ça, ça arrive en désordre dans les entreprises. Et donc, ça veut dire qu'il faut que l'entreprise se mette en place...de quoi aider les gens à mieux communiquer et aider les gens à mieux manager. Et aider les gens à être plus à l'aise et à mettre en place des outils pour mieux piloter une activité. »*

Il est alors indispensable pour lui, que les entreprises mettent en place des dispositifs pour améliorer la communication, le management et le confort des individus, ainsi que pour mieux piloter leurs activités. Il y a encore un long chemin à parcourir selon l'informateur S, notamment en ce qui concerne l'établissement d'une communication constante entre les universités et le monde de l'entreprise, ce qui n'est pas encore suffisamment pris en compte.

*« Et il y a encore beaucoup à faire et surtout parce que là, dans les universités, on doit être tout le temps en contact avec le monde de l'entreprise, ce qui n'est pas encore suffisamment le cas. »* (Interviewé S)

Selon l'informateur P, la réussite de la prospective en matière de ressources humaines dépend de la capacité à réunir les bonnes parties prenantes dans la démarche. Il est également crucial de procéder à une évaluation approfondie de la situation actuelle (assessment) ainsi que des objectifs à atteindre. Cette approche relève de la stratégie et constitue un élément clé pour mener à bien la prospective en matière de ressources humaines.

*« Je pense qu'il faut réunir les bonnes parties prenantes dans cet univers, il faut avoir un bon assessment, une bonne évaluation d'où on est ? et un bon assessment d'où on veut aller. Donc là, c'est de la stratégie. Et après les*

*DRH, ils doivent intervenir sur le pont entre ces deux éléments et eux, ils sont en capacité effectivement d'aller former ou de développer les gens pour acquérir des nouvelles compétences et pour être les plus efficaces demain sur le marché du travail et sur les métiers qui vont se développer. » (Interviewé P)*

En nous expliquant comment les entreprises anticipent les besoins d'évolution des compétences et des métiers, il met l'accent sur l'importance pour la fonction RH d'anticiper certains changements majeurs pour le futur, notamment en matière de données. Selon lui, il est essentiel d'avoir une RH orientée vers la Data afin de pouvoir détecter les ressources à la fois internes et externes, ainsi que de recruter de nouveaux talents.

*« Les entreprises ont des catalogues de compétences. Donc, pour faire simple, il faut voir en fait l'évolution des compétences de demain et faire le pont entre les deux et dire en fait comment je propose à mes salariés de se doter au fur et à mesure de nouvelles compétences pour changer de métier en fonction de l'horizon qu'on souhaite, court terme ou moyen terme. Donc en fait, après c'est comment on permet aux salariés d'acquérir des compétences différentes. Et là, pour le coup, il faut proposer aux salariés tout un panel de mesures. Donc c'est de la formation, mais c'est de la formation interne, de la formation externe. Et c'est aussi des dimensions soft, type le management à distance dans les équipes virtuelles et l'anticipation des besoins. Enfin, c'est tout cela qu'il faut mettre en œuvre et ça participe aussi au recrutement de nouveaux talents qui viennent d'autre part, peut-être plus notamment la RH orientée data. Donc il y a des choses qui sont, on va dire, il y a du changement derrière à anticiper. » (Interviewé P)*

L'enjeu futur important selon lui, en termes de prospective RH, c'est d'acquérir un jeu de compétences qui soit en adéquation avec l'univers de son entreprise, sa culture d'entreprise, mais aussi avec les besoins et les interactions avec les clients ou le monde extérieur.

*« Tout le monde dit en fait que les dimensions managériales sont importantes, telles que le savoir-être, le savoir-faire, et ainsi de suite. Cependant, cela dépend de la situation. Par exemple, les compétences requises pour un ingénieur travaillant dans un site industriel ne seront pas nécessairement les mêmes que celles d'un cadre dirigeant évoluant dans un domaine des services. Il s'agit donc de développer un jeu de compétences qui soit en adéquation avec l'univers de son entreprise, sa culture d'entreprise, ainsi qu'avec les interactions avec les clients et le monde extérieur. » (Interviewé P)*

Toutefois, pour y parvenir, la GRH doit adopter une approche stratégique. Cela signifie s'intéresser aux sujets stratégiques de transformation et comprendre l'environnement. Cette idée est également soutenue par les experts en prospective. *« Ça fait des années, c'est comment on passe d'une fonction qui est presque quasiment administrative à une fonction stratégique. Et dans ce contexte il est nécessaire de comprendre l'univers des data, de comprendre les nouvelles technologies. C'est un mélange de tous ces éléments qui va faire que demain l'univers des DRH va se transformer dans des matières beaucoup plus stratégiques qui permettront d'anticiper les évolutions. » (Interviewé P)*

Un point important soulevé dans le discours de l'informateur est celui de la prise en compte de la contribution des salariés dans l'élaboration de la stratégie d'une entreprise. En effet, il n'existe pas de stratégie indépendamment des salariés. Cela signifie que les décisions

stratégiques doivent être élaborées en collaboration avec les employés. Un exemple concret de cette dynamique est l'histoire des véhicules hybrides. Aucune des entreprises du cartel de l'automobile, qu'elles soient européennes ou américaines, n'a initialement cru en la technologie hybride. Cependant, Toyota a réussi à dominer le marché de l'hybride pendant quinze ans. La raison en est que les salariés, en particulier les ingénieurs, avaient une vision différente de l'avenir et considéraient l'électrique plutôt que l'hybride comme la voie à suivre. Cette divergence a permis à Toyota de prendre une longueur d'avance. L'informateur souligne que l'avenir de l'industrie automobile pourrait être l'hydrogène plutôt que l'électrique, ce qui est une évolution potentielle issue de la politique industrielle.

*« L'avenir n'est sûrement pas l'électrique, ça risque largement pour le moment, ça risque largement d'être l'hydrogène. Ça veut dire en d'autres termes, l'Allemagne et la France, dans leur plan de relance associé à la pandémie de 2019, ont sifflé la fin de la récréation en indiquant que les investissements, elle, est orientée vers les véhicules à hydrogène. Donc c'est la fin de l'électrique. Donc vous voyez la manière dont les salariés, ils n'expliquent pas. Ça veut dire en d'autres termes, une entreprise a la stratégie de ses salariés. J'ai été embauché pour. Pour ça. »*

Ces illustrations mettent en évidence le rôle crucial que jouent les salariés dans la définition de la stratégie d'une entreprise. Leur compréhension du marché, leurs idées innovantes et leurs choix peuvent influencer les décisions stratégiques et contribuer à la réussite de l'entreprise. En fait, il existe selon l'informateur S une corrélation indéniable entre la stratégie de l'organisation, le développement de la performance d'une entreprise et le rôle des individus qui la composent. En effet, la mise en œuvre de stratégies nécessite l'implication et la compréhension des équipes. Sans des équipes motivées et compétentes, ces stratégies ne peuvent être pleinement réalisées. Cependant, ce dernier constate suite à son expérience, une importante lacune dans la formation des managers au sein des PME en France. De nombreux dirigeants ne possèdent pas les compétences nécessaires pour exercer efficacement leur fonction. Cette situation constitue un réel défi à relever.

L'informateur O explique à son tour, que leur stratégie repose sur la participation de tous. Ils cherchent à impliquer un maximum de personnes dans la construction de la stratégie de l'entreprise. L'idée est de mettre en avant l'utilité et la contribution de l'entreprise à son écosystème. Cela peut se traduire par une réduction de la rémunération variable des employés si cela permet d'améliorer les performances économiques de l'entreprise. En outre, les bénéfices générés peuvent être investis dans d'autres projets et acteurs. La stratégie est partagée avec tous les membres de l'entreprise, et chacun est encouragé à contribuer à sa mise en œuvre. Quant à l'impact de l'intelligence artificielle, l'informateur M affirme que l'intelligence artificielle et la digitalisation se développent de plus en plus et qu'il est essentiel de les intégrer

dans les processus des ressources humaines. Cependant, il ne pense pas que cette digitalisation, la robotisation ou l'intelligence artificielle auront un impact négatif sur l'emploi physique à court ou moyen terme. Il souligne que la présence de personnes chargées de la maintenance des robots et de la programmation sera toujours nécessaire. Selon lui, cela entraînera l'émergence de métiers différents et une évolution des métiers existants, mais cela ne devrait pas avoir d'impact positif ou négatif sur l'emploi dans l'ensemble. Il considère que c'est simplement une transformation et un changement qui nécessiteront l'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles façons de travailler et de nouvelles structures organisationnelles.

*« ...Ce n'est pas quelque chose qui va impacter négativement en terme de nombre les emplois qui existent aujourd'hui, ils vont juste muter se transformer et ça va demander de nouvelles compétences, de nouvelles façon de travailler du coup de nouvelles organisations mais c'est juste une transformation, un changement mais il n'y aura pas d'impact qu'il soit positif ou négatif de mon point de vue en tout cas sur l'emploi... » (interviewé M)*

Cette absence de perception du risque potentiel de la digitalisation dans son cas est liée à l'activité de son groupe, qui se caractérise principalement par la prestation de services. L'informateur M indique qu'il n'est pas encore familiarisé avec cette transformation et cette évolution, à l'exception peut-être des outils utilisés.

*« Pour le coup, nous ne connaissons pas encore cette transformation ni cette évolution, à part peut-être en ce qui concerne les outils, car notre activité se concentre principalement sur la prestation de services. Nous vendons plutôt notre expertise, notre savoir-faire, pourrait-on dire, plutôt qu'un produit en tant que tel. Cela signifie que nous vendons un produit final, mais nous ne sommes pas les producteurs directs. Nous ne fabriquons rien, nous nous occupons uniquement de la conception, de la création de produits et de leur mise en service. Par conséquent, nous serons moins impactés par cette transformation à venir. » (Interviewé M)*

Cependant, il souligne que chez eux, une attention particulière est portée au développement des salariés, et que l'aspect de la formation est grandement pris en compte et bien développé.

*« C'est quelque chose qu'on met en place tous les ans et qui se divise en deux grandes familles : les formations obligatoire sécurité puis les formations de développement personnel sachant que dans le groupe ArcelorMittal il existe déjà une bibliothèque une plateforme de formation qui regroupe 400 ou 500 formations en libre accès c'est quelque chose qui est déjà bien développée. » (Interviewé M)*

Un autre dirigeant partage également cet avis selon lequel l'intelligence artificielle va révolutionner le cœur des activités professionnelles en France. Selon l'informateur N, l'intelligence artificielle complète les activités existantes et se révèle être une valeur ajoutée. Elle permet aux individus de se concentrer davantage sur leur domaine d'expertise. Cela entraînera un gain de temps et une amélioration de la précision des diagnostics, ce qui permettra aux professionnels de se consacrer à des analyses approfondies et à d'autres préoccupations. Il est indéniable que cela représente un avantage pour la population. Il souligne également que, bien que l'intelligence artificielle soit un sujet couramment abordé, il est intéressant de constater

les progrès réalisés dans l'industrie de la robotique. Une comparaison entre l'industrie française et l'industrie allemande révèle une utilisation plus étendue de la robotique en Allemagne. En réalité, l'intelligence artificielle et la robotique sont deux aspects complémentaires d'un même concept. La robotique concerne principalement la mécanique, tandis que l'intelligence artificielle englobe la réflexion, la construction et bien d'autres domaines.

*« Je vais prendre un exemple, puisque je ne veux pas prendre l'exemple que je connais du contexte un peu particulier, mais vous avez aujourd'hui une entreprise bordelaise qui, grâce à l'intelligence artificielle, a développé un outil de diagnostic pour le cancer du sein. Cet outil est globalement 150 fois plus performant que le meilleur radiologue et permet surtout de détecter les anomalies bien plus tôt. Donc cela ne remet pas en cause le rôle des radiologues, car on sait comment cela se passe actuellement. Tout d'abord, une radiographie est réalisée par un opérateur. Ensuite, elle est transmise au radiologue qui doit apposer sa signature sur un certificat, et souvent, c'est une autre personne, qui n'est pas nécessairement un professionnel de la santé, qui effectue l'analyse de l'image de manière ciblée et vérifie si le compte rendu qui lui est donné correspond à l'image. C'est ainsi que le processus se déroule. Il arrive donc que le radiologue ne fasse pas son travail, ou alors le fasse de manière trop rapide pour être bien réalisé. En lui donnant également accès à un tel outil, il pourra confirmer le compte rendu fourni par la machine et le valider. Ainsi, cela permettra au radiologue de gagner du temps, d'assurer une plus grande fiabilité dans les diagnostics effectués et de se consacrer à des analyses plus fines ou à d'autres préoccupations. Je pense que c'est un gain pour la population. » (Interviewé N)*

Une analyse détaillée de l'impact de l'intelligence artificielle par section nous a été présentée par l'informateur AB puisqu'il considère qu'il est important de ne pas aborder le sujet de manière générale car cela n'aurait pas de sens. Selon lui, il faut adopter une approche appliquée en se concentrant sur des secteurs d'activité spécifiques ou des filières d'activité. Les métiers de l'automobile par exemple, sont en pleine transformation dans tous les domaines, et il ne faut pas réduire cette mutation au simple changement de mode de propulsion, comme l'électrification des véhicules.

*« La transformation des métiers de l'automobile est tous azimuts, c'est-à-dire qu'il ne faut pas réduire la mutation de l'automobile uniquement au changement de mode de propulsion. En d'autres termes, ce n'est pas seulement l'électrification de la voiture qui est en jeu, mais le fait qu'aujourd'hui, la technologie a évolué au point que les voitures sont devenues et continueront de devenir des objets communicants. Vous savez sans doute que l'on nous annonce 25 milliards d'objets connectés d'ici 2025, et aucune pièce d'une automobile, aujourd'hui et encore plus demain ou après-demain, n'est dépourvue de capteurs qui rendent ces pièces intelligentes. Ces capteurs sont présents lors de leur fabrication, de leur entretien, et lorsqu'elles sont incorporées dans des sous-ensembles qui, à leur tour, se combinent avec d'autres sous-ensembles pour former une voiture complète. C'est un changement majeur, même si les gens n'y prêtent pas attention. Nous vivons déjà avec cette réalité, car lorsque j'en parle autour de moi, les gens pensent que je suis dans le rêve. Aujourd'hui, lorsque vous avez une voiture qui est capable de reconnaître les panneaux de signalisation sur la route ou d'allumer automatiquement vos feux, nous sommes déjà dans ce que ces capteurs ont rendu possible, car nous sommes entrés dans des véhicules qui ne sont pas simplement communicants, mais qui sont inter-communicants. Le fait que tout cela s'entrecroise en permanence*

*accélère considérablement les processus. Tout cela alimente le big data dont je parlais précédemment, et cela générera des données qui, à leur tour, permettront de structurer de nouvelles offres à l'avenir. »* (Interviewé AB)

Dans un autre secteur tout aussi impacté par ces questions, celui de la santé, l'informatique souligne que des progrès sont en cours, permettant une meilleure prévision et connaissance des maladies. Cela entraîne des changements dans le volet clinique des professions de la santé, notamment pour les praticiens expérimentés. L'informatique se questionne sur la manière dont l'intelligence artificielle s'intègre aux savoir-faire existants de ces professionnels. Grâce au deep learning et aux bases de données, il est désormais possible, par exemple grâce à la reconnaissance d'images, de détecter des maladies, y compris des cancers, à un stade précoce que les praticiens traditionnels ne pouvaient pas détecter. Cela transforme la relation à l'objet technique et ouvre de nouvelles possibilités d'intervention, comme l'utilisation de robots pour assister les chirurgiens dans des opérations de précision millimétrique. Ces avancées technologiques ont également des répercussions sur les équipes de travail dans le domaine médical. Les relations interpersonnelles et la coopération au sein des équipes soignantes sont également transformées. De nouvelles combinaisons de métiers émergent à l'hôpital, et une partie des tâches qui incombent actuellement au corps médical pourra être déléguée à des infirmiers qui développeront des compétences dans ces nouvelles technologies. Ces transformations ont des conséquences importantes dans le domaine de la santé, notamment sur l'économie de la santé et le travail des acteurs publics tels que les ARS (Agences Régionales de Santé), les directeurs d'hôpitaux et les membres du ministère de la Santé. L'informatique souligne qu'il est important de réfléchir à l'usage qui est fait de ces nouvelles technologies. Une technologie en elle-même est neutre, mais son utilisation ne l'est pas. Dans le domaine de la santé, il est essentiel de s'assurer que l'intelligence artificielle prolonge, accompagne et enrichit le geste professionnel des praticiens, plutôt que de chercher uniquement à réaliser des gains de productivité.

*« Donc la question, c'est comment l'intelligence artificielle se maille avec les savoir-faire déjà existants de ces gens-là ? En gros, quelqu'un qui avait de l'expérience, un praticien par exemple, expérimenté, un professeur de médecine. Au mieux il a 40 ans de carrière et par devers lui il a quelques milliers de cas qu'il a pu engranger pendant sa durée de vie professionnelle. Et bien avec la force, justement du Deep Learning et des bases de données informationnelles, vous avez la capacité aujourd'hui d'avoir de manière abrégée par les techniques et les technologies permises par justement l'intelligence artificielle, notamment dans les domaines de la reconnaissance d'image, etc., qui font que, y compris des maladies qu'on n'était pas en capacité de détecter par l'apprentissage machine de milliers d'images enregistrées, on arrive aujourd'hui à détecter par exemple des cancers à un stade tellement précoce qu'aucun praticien classique ne pouvait le faire. Donc ça transforme ce genre de chose, ça transforme la relation à l'objet technique. »* (Interviewé AB)

Selon lui, il existe une tendance à rechercher des gains de productivité importants grâce aux avancées technologiques, mais il souligne que cela ne signifie pas nécessairement que c'est une bonne chose. Il insiste sur le fait qu'il n'y a pas de fatalité dans cette situation. Une technologie en elle-même, qu'il s'agisse d'une machine ou d'une intelligence artificielle, est neutre. Ce qui compte réellement, c'est l'usage que l'on décide d'en faire. Il met en avant l'importance d'une réflexion approfondie sur l'utilisation de ces technologies afin de garantir qu'elles apportent une réelle valeur ajoutée et soutiennent le travail des professionnels de la santé, plutôt que de se concentrer uniquement sur la recherche de productivité.

*« Vous voyez bien que ce qui va être, ce qu'on va avoir tendance à faire, je ne dis pas que c'est bien, mais en tout cas ça va être une propension à le faire. Ça va être d'essayer de faire des gains, de productivité énorme à travers ce qui est en train de se jouer. Vous voyez bien que là aussi, il n'y a pas de fatalité dans tout ça. Une technologie en soi, qu'il s'agisse d'une machine ou qu'il s'agisse d'une intelligence artificielle en soi est neutre. Par contre, ce qui n'est pas neutre, c'est l'usage que l'on décide d'en faire. Et l'usage qu'on décide d'en faire c'est par exemple pour revenir à l'exemple de la santé, est ce que l'intelligence artificielle prolonge et accompagne et enrichit le geste professionnel du praticien ? Et donc ou on serait, dans l'idée d'un homme, un homme augmenté, ou est ce qu'on est dans l'idée d'une substitution ? » (Interviewé AB)*

La réponse aux questions posées dans ce passage ci-dessus dépend des décisions politiques et économiques. Dans le cas d'une logique de remplacement, les conditions de réalisation sont totalement différentes. Ainsi, un outil peut devenir extrêmement précieux d'un côté, mais aussi être totalement contraignant, ramenant ainsi à une taylorisation des tâches. De son point de vue, Taylor n'est pas entièrement mort. Il existe même des risques qu'il reprenne vie si l'on ne prête pas attention à ce genre de choses. Il est important de comprendre que les transformations majeures en cours touchent à la fois les aspects sociaux, techniques et organisationnels. Ces transformations ont un impact considérable sur les compétences. Pour élargir le point de vue sur la performance économique, il est crucial de reconnaître que celle-ci ne repose pas uniquement sur des données, des mesures et des outils financiers, comme on le pensait traditionnellement. Il faut également prendre en compte la dimension extra-financière, qui peut parfois être plus importante qu'on ne le croit. Pour comprendre ces transformations multidimensionnelles, il est nécessaire d'élargir la notion de performance économique et d'inclure les aspects sociaux. Par conséquent, dans un monde complexe, la performance économique ne peut plus être évaluée uniquement à travers des critères financiers, mais doit également prendre en compte les impacts sociaux. Nous avons donc articulé la catégorie le « besoin de se transformer » (1) avec la nécessité de « concilier entre performance économique et sociale (7.15)

« Les transformations à mon avis majeur qui sont l'œuvre, sont à la fois des transformations sociales, transformations techniques et des transformations organisationnelles et tout ça bien sûr, pèsent complètement sur les compétences et notamment, et j'en termine peut-être là-dessus, quand on veut élargir le point de vue sur la performance économique. La performance économique, elle s'est longtemps fondée sur des, comment dire, des données et des mesures et des outils financiers. **Et on sait aussi, vous comme moi, que la performance, elle a aussi une dimension extra financière qui est parfois plus importante même qu'on ne le croit.** » (Interviewé AB)

Lorsqu'on évoque les compétences et le savoir-faire d'une entreprise, leur véritable valeur ne se reflète pas dans les chiffres du bilan. Cela est observable lors de situations où des entreprises exceptionnelles, voire leaders mondiaux, sont transmises. Si l'on se limite à la performance financière telle qu'elle est présentée dans le bilan ou le compte d'exploitation, cela donne une vision tronquée de la réalité. En réalité, ce qui confère une véritable valeur à une entreprise, c'est l'accumulation de compétences, la gestion interne des connaissances, la capacité d'apprentissage de l'entreprise et l'approche personnelle du chef d'entreprise. Tous ces éléments contribuent réellement à la valeur de l'entreprise et à la réalité de son savoir-faire. Cependant, ces aspects essentiels ne sont pas explicitement mentionnés ou pris en considération.

« Parce que, par exemple, quand on parle de compétence et de savoir-faire d'entreprise, ce n'est pas ce qui est dans le bilan qui fait la vraie valeur de l'entreprise. Moi, je l'ai vu quand j'étais au chevet des entreprises et quand il était question de transmettre une entreprise qui étaient parfois des bijoux, qui étaient des leaders mondiaux, etc. Si vous vous en tenez à ce qu'en disais la performance financière, c'est-à-dire la lecture qu'on peut en avoir à travers le bilan ou le compte d'exploitation, vous aviez une vision très, très tronquée de la réalité. Parce que ce qui faisait la valeur de l'entreprise, c'était les savoir-faire constitués des compétences accumulées, le management de la connaissance à l'intérieur de l'entreprise, la capacité apprenante de cette entreprise-là, l'équation personnelle du chef d'entreprise. C'était tout ça à la fois qui faisait la valeur réelle de l'entreprise et la réalité de son savoir-faire. Mais ça, c'est écrit nulle part. » (Interviewé AB)

L'informateur Q adopte également dans son discours le concept de l'homme augmenté et les modèles symbiotiques. Il souligne que l'intelligence artificielle joue un rôle essentiel dans cette thématique. L'idée de l'homme augmenté se réfère à l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer les capacités humaines. Un modèle symbiotique fait référence à une approche qui combine des éléments biologiques et technologiques. Par exemple, l'implantation d'une puce dans le cerveau pourrait permettre de détecter les émotions et envoyer un signal pour se calmer. Cette approche est considérée comme un modèle symbiotique. Selon lui, ce modèle est une perspective pertinente afin d'explorer les interactions entre l'homme et l'intelligence artificielle dans un contexte futur. Il souligne l'importance de ce modèle dans le contexte de l'intelligence artificielle et met en avant la pertinence de tresser des scénarios prospectifs, notamment dans le contexte actuel de la pandémie. Il fait référence aux trois T : tester, tracer, traiter, qui sont des éléments clés de la société symbiotique en construction. IL insiste sur le fait

que la question doit être abordée de manière prospective, compte tenu de l'évolution actuelle vers une société symbiotique et l'essor de l'intelligence artificielle.

*« On peut tresser des scénarios avant, même si on a l'habitude, on va lire des scénarios, on peut tresser des scénarios de société symbiotique. Mais finalement, avec la pandémie, on est sur une forme de construction d'une société de type symbiotique à tracer. Comment coller les trois T? on est en pleine intelligence artificielle. Un test PCR est un test qui fait appel à un logiciel extrêmement sophistiqué puisque c'est du génie génétique. »* (Interviewé Q)

Quant au l'informateur R, il remet en question l'existence réelle de l'intelligence artificielle (IA) telle qu'elle est souvent présentée. Il souligne que le terme "intelligence artificielle" est plutôt un concept marketing et renvoie aux écrits de Jean-Paul Delahaye sur la théorie du connecteur universel pour étayer son propos. Il explique que nous disposons plutôt d'algorithmes de plus en plus puissants utilisant des technologies d'IA, mais ils sont limités à des tâches spécifiques et ne peuvent pas être qualifiés d'intelligents à proprement parler. L'informateur distingue les éléments réels des éléments marketing dans le domaine de l'IA et met en avant les algorithmes d'apprentissage automatique qui sont intéressants mais ne supplantent pas les emplois, ils se contentent d'accomplir certaines tâches. Il mentionne également le concept de "travail réel" où les machines peuvent assister et remplacer certaines tâches, mais pas l'ensemble des emplois. Il souligne l'idée que les emplois sont composés de multiples tâches, et que l'objectif serait de remplacer certaines tâches par des algorithmes tout en valorisant d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. Cependant, il souligne également la nécessité de prendre en compte le coût financier associé à l'utilisation de ces machines.

Pour l'informateur U, il est évident que l'intelligence artificielle a rapidement pris une place prépondérante dans les entreprises. Elle s'est introduite de manière intrusive en utilisant des algorithmes pour traiter des données et faire fonctionner des robots. Cependant, il semble qu'il y ait un manque de réflexion globale sur ce sujet. Souvent, les entreprises ne disposent pas du temps nécessaire pour une réflexion approfondie. Il y a un décalage entre le temps nécessaire aux chercheurs pour mûrir leurs idées et prendre du recul par rapport aux aspects techniques et technologiques qui envahissent le quotidien des entreprises. De plus, les entreprises peuvent manquer de compétences pour aborder ces sujets de manière appropriée. L'intelligence artificielle révolutionnera la gestion du capital humain et des compétences en entreprise. Un sujet qui l'intéresse particulièrement est celui des personnes qui risquent de devenir indésirables, c'est-à-dire celles qui ne posséderont pas les compétences requises pour rester employables. Actuellement, l'État cherche à inciter les entreprises à prendre en compte leur responsabilité sociale envers ces individus qui risquent de se retrouver sans emploi en raison de leur manque

de compétences. Néanmoins, il soulève des préoccupations quant à la sensibilité limitée des grandes entreprises, notamment celles qui sont capitalistes et appartenant à des actionnaires, à cette problématique. Leur priorité demeure souvent la rentabilité financière, et elles peuvent accorder peu d'importance au sort des employés qui risquent de devenir inemployables.

*« En fait, l'intelligence artificielle, elle y est entrée par effraction en quelque sorte, c'est à dire qu'on s'est mis à utiliser des algorithmes à traiter des données, à faire fonctionner des robots. Mais on regarde ça par un abord plutôt technique ou technologique. Vous voyez ce que je veux dire? c'est à dire il n'y a pas toujours, si je dois faire une critique, il n'y a pas toujours de réflexion globale sur le sujet. C'est à dire que, au fond, comment on pourrait dire qu'on s'y prend toujours trop tard? Alors c'est vrai que l'entreprise, elle n'a pas le temps en fait. Souvent ça. La question c'est que, l'entreprise elle n'a jamais le temps du chercheur. D'ailleurs maintenant, le chercheur il a non plus pas beaucoup de temps. Mais en tout cas entre ce temps de réflexion, de maturation, de prise de recul par rapport à ces choses qui envahissent le quotidien de l'entreprise d'un point de vue technique et technologique. Elle n'a pas toujours le temps ou la compétence d'ailleurs pour réfléchir à ces sujets. Bah en tous cas on est tous d'accord pour dire, même si c'est un peu un poncif, il n'est pas toujours pensé. On est tous d'accord pour dire que l'intelligence artificielle va révolutionner la gestion du capital humain et des compétences en entreprise, puisque notamment il y a un sujet qui m'intéresse, c'est ces gens qui vont devenir indésirables, c'est à dire qui ne sont plus, qui n'auront pas le niveau d'employabilité requis pour faire quoi que ce soit. Donc ça, c'est un vrai sujet et pour le moment, il me semble que l'état, je ne sais pas, je ne sais pas ce qu'il faudrait faire. Donc ce n'est pas une critique méchante hein, mais pour le moment l'état a plutôt tendance à obliger l'entreprise à dire tu as une mission sociale donc tu ne peux pas, tu peux pas t'isoler de ton environnement socioprofessionnel. Et donc il y a une responsabilité sociétale avec les gens qui n'ont pas les compétences qui les rendraient employables. » (Interviewé U)*

Pour l'informateur V, L'intelligence artificielle, la robotique et les autres avancées technologiques sont souvent perçues comme de simples gadgets. Il est important pour lui, de distinguer entre innovation et progrès social. Le fait qu'une technologie soit innovante ne signifie pas nécessairement qu'elle représente un progrès pour la société. Par exemple, avoir des robots qui font le ménage ne constitue pas en soi un progrès social majeur. Il y aura toujours une coexistence entre l'humain et la robotique. Bien que les robots seront de plus en plus présents dans le quotidien, mais cela ne sera pas une transformation majeure.

*« Vous voyez par exemple les gens qui ont 20 ans aujourd'hui, ils ne se posent pas la question de savoir si leurs grands-parents ils connaissaient l'ordinateur ou internet. Pour eux, Internet fait partie du décor. Dans 20 ans, les robots feront partie du décor. » (Interviewé V)*

Il existe selon l'informateur Y, une dichotomie entre les aspects positifs et négatifs de la transformation. Si cette transformation conduit à traiter les individus, les collaborateurs, comme des entités robotisées, cela représente une évolution des plus néfastes. Toutefois, si cette transformation vise à servir l'humain en facilitant ses tâches et en lui permettant d'effectuer des activités à forte valeur ajoutée, cela présente des avantages. Cependant, cela suppose l'existence

d'une gestion assurée par des facilitateurs, des facilitateurs relationnels, qui supervisent des individus plus experts qu'eux. Afin d'illustrer ses propos, l'informateur partage avec nous un autre ouvrage intitulé "Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World" de McChrystal, qui met en évidence la nécessité de passer du statut de gestionnaire à celui de leader pour gérer les effets de l'intelligence artificielle sur les collaborateurs. Ce passage met en évidence l'articulation entre le « phénomène d'accélération » (8.6) lié à la transformation digitale et la nécessité de « retravailler les modes de management » (7.8).

L'informateur W quant à lui souligne l'émergence de nouvelles formes de travail alimentées par l'utilisation d'algorithmes, ce qui suscite à la fois des perspectives prometteuses et des inquiétudes quant à la manière dont les individus travaillent et vivent ensemble. Cette évolution soulève des questions fondamentales sur la transformation du capital humain en actifs et son impact sur le financement de la protection sociale. Il s'agit d'un véritable défi à relever dans les politiques publiques et l'emploi, avec des répercussions importantes sur notre société.

*« On voit des choses absolument étonnantes dont on pourrait se réjouir, hein, mais qui peuvent vraiment inquiéter aussi, sur la question, justement, de comment est-ce qu'on continue à travailler ou simplement à vivre ensemble ? Parce que le travail c'est aussi, ce qui finance la protection sociale. Donc il y a un des vrais sujets sur la compétence humaine et effectivement sur le capital humain. C'est que si le capital humain vient du capital de l'actif, et puis le capital humain on le transforme en actifs, en investissements, comment on finance la protection sociale ? » (Interviewé W)*

La question de l'intelligence artificielle et de la robotisation soulevée est intéressante pour l'informateur Z. Il est effrayant de constater que l'intelligence artificielle a été utilisée au profit des entreprises de la civilisation de la courbe rouge et du capitalisme extractiviste, des aspects qu'il est nécessaire d'arrêter.

*« J'ai récemment lu un article sur une mine de minerai au Chili qui a été ouverte, prétendant créer des emplois locaux. Cependant, malgré sa taille considérable, elle n'emploie que 28 personnes et a entraîné la destruction des territoires de vie des habitants sans les reloger ni les intégrer à la mine. Bien que cela ne soit pas spécifiquement lié à l'intelligence artificielle, il semble que la numérisation et l'automatisation y contribuent, ce qui suscite des inquiétudes. » (Interviewé Z)*

Néanmoins, il existe selon lui, une autre économie émergente qui se construit autour des personnes, et le rôle du numérique dans ce contexte est d'améliorer les relations et de fluidifier les processus, sans pour autant remplacer les individus.

Selon l'informateur P qui rapporte la conviction du groupe Deloitte, il affirme que l'avenir réside dans une intelligence collective qui sera un mélange d'intelligence artificielle et d'intelligence humaine. Quant à l'informateur X, Les idées sur l'intelligence artificielle peuvent parfois être idéalisées, mais il y a eu des progrès dans ce domaine. Cependant, il est préoccupant

de constater que de plus en plus de personnes perdent leur emploi, ce qui pose de réels problèmes économiques et sociaux. Les entreprises peuvent légitimement utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer leur efficacité, mais cela peut aussi conduire à des pratiques telles que l'optimisation fiscale. Cela soulève des questions sur le lien entre l'économie, les acteurs économiques et l'humanité dans son ensemble.

*« ...Comme j'ai travaillé dans ce domaine-là, on se fait beaucoup d'idées sur ce que peut faire l'intelligence artificielle. En tout cas, c'était vrai, clairement, il y a 25 ans. Aujourd'hui, il y a eu des progrès, donc il y a des choses qui sont faisables. Ce qui me gêne, c'est qu'on puisse envisager que les gens ne vont plus pouvoir avoir une place qui va être réduite. Parce que là, à un moment donné, l'économie fonctionne grâce aux personnes qui ont un travail rémunéré. Si les gens, petit à petit, perdent leur emploi (ce qui est déjà le cas dans la société française aujourd'hui, avec un nombre important de chômeurs), cela pose de vrais problèmes. Donc, pour l'entreprise, il est légitime d'envisager l'utilisation des applications de l'intelligence artificielle, ou comme on dit aujourd'hui, des intelligences artificielles, à différents niveaux. Cela fait partie de la logique de l'entreprise. Le patron, quant à lui, doit rendre des comptes aux actionnaires. Si ces actionnaires sont motivés uniquement par des intérêts capitalistes, c'est-à-dire par la recherche de rentabilité sur leur investissement, tous les moyens sont bons. En effet, il y a encore de nombreuses entreprises qui pratiquent, par exemple, l'optimisation fiscale, ce qui leur permet de ne pas payer leurs impôts dans les régions où elles opèrent, même si cette pratique est légale. Cela nous interroge une fois de plus sur le lien profond qui existe entre l'économie, les acteurs économiques et l'humanité dans son ensemble, avec un grand H. » (Interviewé X)*

Pour les petites entreprises, l'impact de l'intelligence artificielle est limité. Le dirigeant du groupe Adam explique que leur approche diffère de l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle et de la robotisation dans d'autres entreprises. Au lieu de cela, ils ont choisi une voie différente en mettant l'accent sur le volet social depuis 2009. Cela implique une réduction de la productivité en remplaçant des machines plus performantes par des machines moins productives. Leur stratégie repose sur le travail manuel et visuel, avec une priorité accordée à la qualité et à la montée en gamme de leurs produits. Contrairement à d'autres, ils ne considèrent pas la technologie comme étant le principal moteur de leur activité.

*« On est partis aussi en 2009 du volet social, y compris en déproductivisant, quelque part. c'est à dire en mettant à la case des machines plus productives, donc nous on est dans une logique plutôt low-tech. Voilà, travail basé sur les compétences de l'homme et de la femme, très plutôt manuel, ou visuel, plus d'exigences en termes qualitatives, montée en gamme de nos produits, donc monter en compétences. Et ça s'est assez rarement soutenu par de la technique quoi, de la techno. Pour nous la techno ce n'est pas le driver. » (Interviewé O)*

Les ressources humaines de demain sont confrontées à de nombreux défis, selon l'informatiqueur T. L'un d'entre eux consiste à accompagner la transformation en cours. Il s'agit de s'adapter aux changements rapides et de favoriser l'adaptabilité des employés. Un autre défi est la gestion d'un environnement de talents de plus en plus vaste. Le capital humain d'une entreprise ne se limite plus aux frontières internes, il englobe un écosystème plus large incluant des travailleurs

indépendants, des freelancers et des partenaires externes. La transformation de vision du capital humain est requise dans le cadre d'une réflexion prospective.

*« ...Accompagner cette transformation, il y a aussi gérer un environnement de plus en plus large, des talents. C'est à dire qu'aujourd'hui, votre capital humain, il ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise, il est beaucoup plus large. »* (Interviewé T)

Toutefois, avec l'accélération de la digitalisation, la fonction RH est confrontée au défi de suivre le rythme et de renforcer sa transformation numérique de manière encore plus forte et plus rapide. Les avancées technologiques vont continuer selon l'informateur, de remodeler la manière dont les ressources humaines gèrent les processus et interagissent avec les salariés. La prospective RH permet effectivement d'améliorer la capacité d'adaptation à l'évolution des besoins et des réalités du monde du travail actuel. Avec l'émergence de nouveaux domaines d'expertise et la multiplication des acteurs clés, cette fonction doit être en mesure de s'ajuster et de se positionner de manière stratégique afin de répondre aux défis changeants.

Un autre informateur (S) avance la même idée au sujet des défis futurs de la fonction RH. En fait, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans l'entreprise. Elles doivent être proactives face aux transformations constantes qui caractérisent le monde des affaires aujourd'hui. Les RH sont des agents de transformation capables d'accompagner les changements organisationnels. Ils doivent également agir en tant que conseillers et accompagnateurs des individus dans leur parcours professionnel. L'entreprise est avant tout une communauté, et les RH doivent jouer un rôle de développeurs de cette communauté. Ils sont responsables de piloter la cohésion de cette communauté, ainsi que d'anticiper les tendances et de développer la marque employeur, un aspect de plus en plus important. Avec l'évolution numérique, les RH doivent également jouer un rôle de pilote dans la digitalisation, en veillant à ce qu'elle soit maîtrisée et bien comprise. Les RH sont également au cœur du développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en étant les promoteurs. Ils ont également la responsabilité de garantir la santé et la sécurité des employés, un aspect de plus en plus mis en avant. En outre, les RH jouent un rôle de contrôle et de pilotage de la masse salariale, qui représente souvent une part importante des coûts pour les entreprises. L'implication de ces derniers dans la stratégie globale de l'entreprise et la collaboration avec les managers est demandée afin d'assurer la performance organisationnelle.

*« ...en fait les ressources humaines, le rôle des ressources humaines dans l'entreprise, c'est à la fois d'être proactif sur les transformations. L'entreprise, aujourd'hui, c'est un monde en transformation permanente. Donc les RH, ce sont des RH transformeurs ou capable d'accompagner justement ces transformations organisationnelles. Donc à la fois capable d'accompagner des transformations organisationnelles, mais aussi dans d'être proactif dans le RH conseiller personnel ou l'accompagnement des personnes et de leurs trajectoires professionnelles...Mais elle*

*doit être aussi de plus en plus être veilleur de tendance et développeur de la marque employeur dont on parle de plus en plus. Voilà. Alors l'environnement étant de plus en plus numérique, donc les RH doivent être là aussi pilote de la digitalisation. Mais j'allais dire d'une digitalisation maîtrisée et comprise, apprivoisée... la RH, c'est un garant, c'est un contrôleur. La masse salariale, c'est souvent des postes très importants dans les entreprises. Donc la RH a un rôle de contrôleur et de pilote de cette masse salariale. Et puis le ballet RH au cœur de la stratégie même de l'entreprise et de pilote avec les managers de la performance globale de l'organisation... » (interviewé S)*

L'entreprise selon l'informateur X a des attentes envers les ressources humaines, à savoir disposer des compétences nécessaires en interne et minimiser les coûts liés à celles-ci. D'un autre côté, les ressources humaines ont leurs propres attentes vis-à-vis de leur fonction, axées sur le bien-être. Bien que l'entreprise puisse prétendre vouloir également favoriser le bien-être des employés, cela semble souvent être davantage un souhait pieux qu'une réelle volonté. L'exemple d'AstraZeneca a été mentionné, où des plans sociaux réguliers étaient mis en place, ce qui a eu un impact sur les ressources humaines, y compris dans le domaine de la formation. La problématique des ressources humaines se situe dans la façon d'aider les employés à partir, c'est-à-dire de gérer les départs. Les attentes des ressources humaines envers leur propre fonction sont axées sur le bien-être des employés et la garantie de leurs carrières. Cependant, l'entreprise accorde peu d'importance à ces aspects. Il fut un temps, il y a 30 ou 40 ans, où l'on pouvait faire toute sa carrière au sein d'une grande entreprise telle que Renault, mais aujourd'hui, l'entreprise se désintéresse de ce sujet. Elle s'est dissociée des individus qui la composent et existe indépendamment d'eux. Bien sûr, cela peut fonctionner, comme en témoigne le fait que les entreprises continuent à opérer, mais elles se sont éloignées de leur capital humain. La raison en est que les entreprises sont incapables de penser à long terme. Les entreprises ont perdu la capacité de penser à long terme, ce qui a entraîné une rupture du partenariat avec les employés qui existait autrefois, jusqu'aux années 60 ou au premier choc pétrolier. À partir de ce moment-là, les entreprises ont commencé à se préoccuper de l'employabilité des salariés, les incitant à chercher des opportunités ailleurs si cela leur rapportait plus. Cette mentalité axée sur le profit à court terme a conduit à un véritable problème, car les entreprises ont abandonné l'idée de durée et de partenariat avec leurs employés. Les actionnaires, en tant que parties prenantes de l'entreprise, se préoccupent principalement des dividendes à court terme, tandis qu'un salarié peut comprendre qu'une filiale peut investir sur un nouveau marché et ne pas générer de profit pendant trois ans. Les salariés créent leur propre périmètre de sécurité en contribuant à cette vision à long terme. Certes, il y a des actionnaires qui peuvent accepter cette approche. Par exemple, Uber n'a toujours pas réalisé de bénéfices, mais ils ont des investisseurs qui perdent de l'argent pendant plusieurs années, mais qui

finissent par dominer le marché et en tirer d'énormes profits. Cependant, cette logique reste centrée sur la recherche de gains à court terme. Le travail des ressources humaines est donc confronté à trois attentes : celles de l'entreprise, celles des ressources humaines elles-mêmes et celles des salariés. Les ressources humaines sont attachées à la notion d'aider les employés à améliorer leurs compétences, à progresser dans leur carrière et à favoriser leur bien-être au travail. Les salariés, quant à eux, s'attendent à ce que les ressources humaines les aident à résoudre leurs problèmes et à améliorer leur situation professionnelle. Cependant, il est difficile pour un service des ressources humaines de répondre pleinement à toutes ces attentes. Ils peuvent satisfaire les besoins de l'entreprise, mais souvent les attentes des ressources humaines et des salariés restent partiellement insatisfaites. Les entreprises ont donc développé la notion de "business partner" pour tenter de répondre aux attentes des salariés, tout en étant légitimées par l'entreprise dans le domaine des ressources humaines.

*« ...L'entreprise s'est déconnectée des gens qui la font ; elle existe indépendamment. Alors, il y a, d'une part, une réalité à cela, mais en même temps, cela signifie qu'il existe une réalité dans le sens où cela peut fonctionner. La preuve, les entreprises continuent à fonctionner. Mais elles se coupent de leur capital, et je vais vous donner des exemples de cela, de ce qu'elles ont perdu. Et donc, pourquoi ? Parce que l'entreprise est incapable de penser à long terme... il y a un vrai souci parce que l'entreprise, elle a abandonné la durée, parce que l'économie, elle est dans l'obsession du profit à court terme... » (Interviewé X)*

Sur le plan opérationnel, l'informateur X souligne qu'il peut y avoir des demandes spécifiques aux ressources humaines, telles que des recrutements à réaliser rapidement. Les entreprises souhaitent souvent obtenir les premiers candidats dans un délai court, par exemple la semaine suivante. Cependant, les ressources humaines sont souvent submergées par diverses tâches et ont du mal à gérer ces multiples priorités. Ils sont pris entre les attentes de l'entreprise, les responsabilités liées à la fonction des ressources humaines et les besoins des salariés. Cette situation peut entraîner une surcharge de travail pour les équipes des ressources humaines. Cet excès de travail peut être le résultat de différentes contraintes, notamment économiques et éthiques, liées à la fonction des ressources humaines. Il existe une convergence entre les intérêts économiques et les attentes éthiques des professionnels des ressources humaines quant à la façon dont cette fonction devrait être exercée. Les besoins des salariés, en tant que capital humain de l'entreprise, peuvent également influencer cette dynamique. En ce qui concerne la stratégie, il est important d'adopter une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour anticiper les besoins futurs en termes de compétences. Cela implique de se tourner vers la stratégie de l'entreprise et d'anticiper les évolutions du marché dans les cinq prochaines années, afin de déterminer les compétences nécessaires. Il est également nécessaire de réfléchir à la façon d'évoluer les compétences internes des employés et comment

les recruter à l'externe si besoin. Les ressources humaines doivent jongler avec les demandes opérationnelles immédiates, tout en étant conscients des enjeux stratégiques à long terme pour répondre aux besoins de l'entreprise et des salariés en matière de compétences.

L'informateur R souligne l'importance d'un projet d'anticipation et de stratégie, notamment dans le domaine de la prospective et de l'organisation. Toutefois, selon lui les équipes des ressources humaines sont souvent accaparées par des tâches réglementaires et de faible valeur ajoutée, ce qui limite leur capacité à se consacrer à d'autres activités. Il y a une volonté de leur part de pouvoir s'engager davantage dans des tâches plus significatives. Cependant, il existe une différence de perception entre les comités de direction, qui attendent des solutions d'adaptation et d'ajustement des effectifs, et les équipes RH qui aspirent à exercer des fonctions plus étendues mais qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire. Par ailleurs, certaines personnes remettent en question l'efficacité des démarches compétences, les considérant comme des pièges qui ne permettent pas réellement d'établir une bonne coordination. Cela est illustré par le fait que la définition d'une compétence, telle que la maîtrise de la masse salariale, peut varier selon les interprétations.

*« Et très honnêtement, les équipes des ressources humaines et les professionnels RH que je connais aimeraient vraiment avoir la possibilité de le faire en permanence. Aujourd'hui, ils sont plus monopolisés par tout un ensemble de choses qui relèvent de la réglementation du travail et d'activités de faible valeur ajoutée et où il faut le faire. »* (Interviewé R)

L'informateur R soulève plusieurs points importants. Il met en évidence le fait que la définition d'un poste ne se limite pas aux compétences requises, mais englobe l'ensemble du contexte qui l'entoure. Il critique également la démarche de compétence qui, selon lui, nous éloigne du travail réel et de la compréhension véritable des métiers. Il insiste sur l'importance d'avoir une connaissance approfondie des métiers et de l'organisation pour assurer une adéquation entre les stratégies de l'entreprise et les ressources humaines. Il propose de se focaliser davantage sur les tâches concrètes réalisées, ce qui permet d'évaluer objectivement la performance des collaborateurs. Il remet en question l'approche compétence et suggère de se concentrer sur les tâches réelles pour mieux répondre aux besoins des entreprises. Il note que peu sont les organisations que possèdent des cellules stratégiques au sein de leur service des ressources humaines (DRH). L'informateur partage son expérience personnelle en mentionnant qu'une rencontre avec un directeur de la stratégie des ressources humaines, mettant ainsi en évidence le rôle en retrait des RH dans la gestion stratégique de l'entreprise. Cette situation soulève un enjeu majeur quant à la légitimité de la prospective en matière de ressources humaines (RH). L'un des défis de la fonction RH de demain est de préserver son identité en tant que fonction

RH. Il est fréquent d'entendre de nombreuses personnes parler de changements et de transformations, mais il est essentiel de relever ce défi. Deux défis principaux peuvent être identifiés : d'abord, le partage de la fonction RH, puis la performance des ressources humaines. En effet, sans performance, il est possible que la fonction RH soit externalisée. Cependant, le défi le plus important consiste à renouer ou à établir des relations sociales efficaces. Selon lui, le gouvernement a cherché à démanteler le dialogue social au niveau national et interprofessionnel ces dernières années, le reléguant principalement au niveau de l'entreprise. Si ce dialogue social disparaît également au niveau de l'entreprise, cela pourrait conduire à l'émergence de mouvements sociaux tels que les "gilets jaunes", plutôt que de syndicats traditionnels. Il est donc crucial de trouver des moyens de rétablir des relations sociales constructives pour relever ce défi.

*« Mais je pense que le défi principal, ça va peut-être celui de savoir renouer ou nouer des relations sociales efficaces. Parce que le gouvernement ayant tout fait ces dernières années pour détruire le dialogue social au niveau national et interprofessionnel, il ne peut exister qu'au niveau de l'entreprise. Et s'il n'existe plus au niveau de l'entreprise, on va se retrouver non pas avec des syndicats mais des gilets jaunes. »* (Interviewé R)

Quant au consultant RH (S), il souligne l'importance de la structuration et de la professionnalisation de la fonction ressources humaines (RH), qui sont des développements récents dans le domaine. La professionnalisation et la structuration de la DRH remontent aux années 80 et 90, ce qui signifie qu'elle a environ trente ans d'existence. Cette évolution est étroitement liée aux transformations économiques et sociales qui ont poussé les entreprises dans cette direction. C'est ainsi que l'on a pu observer une prolifération de formations en RH un peu partout, bien que cela reste encore relativement récent. Cependant, étant donné que cela fait seulement 30 ans, il y a encore de nombreuses personnes sur le marché du travail et au sein des entreprises qui n'ont pas bénéficié de cette formation. La DRH prend de plus en plus conscience de son rôle en tant que partenaire stratégique et de sa contribution au développement de l'entreprise, au-delà de sa simple participation à des comités de pilotage ou de direction. Il existe plusieurs façons pour les RH d'agir dans ce sens, telles que le développement de l'organisation, la gestion basée sur les compétences, le renforcement de l'engagement des collaborateurs et la gestion de la performance individuelle et collective.

*« Donc c'est comme ça qu'on a vu tout un tas de formations RH fleurir un peu partout, mais c'est encore relativement récent. Mais parce que 30 ans ça veut dire qu'il y a encore plein de gens qui sont sur le marché et qui sont dans les entreprises et qui n'ont pas eu cette formation-là. Puis voilà, la DRH, elle prend de plus en plus conscience qu'elle a un rôle à tenir en tant que partenaire stratégique et qu'elle participe au développement de l'entreprise au-delà de sa seule participation par exemple à un comité de pilotage ou un comité de direction. »* (Interviewé S)

Selon cet informateur, un des défis majeurs auxquels la fonction Ressources Humaines (RH) est confrontée aujourd'hui est de renforcer le sentiment d'appartenance et de communauté au sein des entreprises. La société est marquée par des divisions, et ces divisions se reflètent rapidement au sein des organisations. Les salariés arrivent avec leurs préoccupations personnelles et attendent que leur entreprise prenne en compte ces problèmes individuels. Un autre défi est de recruter et fidéliser les talents. Il ne suffit pas de recruter des personnes, il est également important de les retenir et de les motiver à rester au sein de l'entreprise. Le recrutement représente un investissement coûteux, et il est nécessaire de développer des initiatives telles que la marque employeur pour susciter l'envie aux collaborateurs de rester et de se développer au sein de l'organisation. L'accompagnement des individus est également essentiel. Les employés doivent être considérés comme des clients et être traités en conséquence. Cela implique la mise en place de mesures visant à encourager leur engagement, leur développement et leur formation au sein de l'entreprise. Ainsi, les RH jouent un rôle de conseil de plus en plus important, tant dans le domaine du personnel que dans la gestion des compétences. La dématérialisation et l'introduction de nouveaux outils nécessitent que l'entreprise intègre l'apprentissage et la formation des collaborateurs au cœur de sa stratégie.

*« C'est aussi sa difficulté à recruter et à fidéliser ses talents. C'est-à-dire, il ne suffit pas de recruter les gens, il faut les garder, il faut leur donner envie de rester dans l'entreprise, parce qu'un recrutement, ça coûte cher, parce qu'elle va devoir développer des choses comme la marque employeur pour donner envie à ses collaborateurs de rester, de se développer avec l'organisation... Je veux parler de l'accompagnement des personnes. Le salarié dans l'entreprise, c'est un client et faut le traiter comme un client. »*

L'informateur V remet en question l'utilisation du terme "ressources humaines" lorsqu'il aborde le sujet de prospective RH. Selon lui, cette dénomination est inspirée de l'esprit taylorien capitaliste. Il constate que la fonction des ressources humaines est souvent attribuée à la gestion des compétences et associée à d'autres départements tels que la finance, l'informatique, les achats, l'industriel, la recherche et développement, le commercial et le marketing. Ainsi, le terme "ressources humaines" lui-même marque un progrès en permettant d'aborder la notion de capital humain. Certaines entreprises vont même jusqu'à parler de « richesse humaine », bien que cela puisse sembler exagéré. Cette classification parmi les "ressources" sous-entend une approche où l'humain est considéré comme une ressource à mobiliser. Toutefois, l'informateur V estime qu'il serait préférable de parler de "capital humain" ou d'utiliser des termes tels que "talents" ou "collaborateurs" pour éviter de réduire les individus à de simples ressources. Selon lui, il est nécessaire de repenser cette dénomination pour refléter davantage la valeur et l'importance de l'aspect humain dans les organisations. Cette critique met en

évidence la nécessité de reconnaître la dimension humaine et sociale au-delà d'une simple approche économique ou de gestion des compétences.

*« Capital humain, ça suffirait ou talents ou collaborateurs et c'est pour ne pas utiliser le mot ressources. »*

Il préfère parler en termes de risques, car les gens comprennent cette notion Les risques parlent davantage aux individus que les opportunités. *« Certains charlatans proposent des solutions pour paraître plus beau, maigrir, se faire des amis ou gagner de l'argent. Ils vendent du rêve sans expliquer les problèmes sous-jacents et leurs causes. Ils jouent sur l'aspect rêveur, car c'est plus facile. Ils évitent de montrer la réalité et les deux facettes du miroir : le positif et le négatif. »* Adopter une approche systémique consiste à présenter à la fois le rêve et la réalité, en exposant les aspects positifs et négatifs. La grande difficulté de l'humanité à travers les âges réside dans la recherche d'un lien entre l'individu et le collectif, ce qui explique en partie l'émergence des religions, du management, et d'autres systèmes similaires. Dans tout système, il y a une structure globale composée de différentes parties interconnectées. La véritable difficulté réside dans la quête de sens qui permet de dépasser le niveau individuel, une notion qui peut être comparée à la mécanique quantique.

*« Comment un simple électron peut-il contribuer à l'évolution d'un atome, d'une molécule ou d'une onde ? De même, comment un individu peut-il contribuer à l'ensemble d'une nation en tant que citoyen, ou à la réussite d'une entreprise en tant que salarié ? »*

Ces problèmes mettent en évidence les défis liés à l'harmonisation et à la régulation entre le bien-être individuel et l'engagement envers le collectif. Il est nécessaire de valoriser les individualités tout en favorisant la réussite de l'équipe. Un exemple concret est celui de l'équipe des soignants que nous pouvons observer aujourd'hui. On y retrouve des infirmiers, des ambulanciers, des médecins, des psychologues, et bien d'autres professionnels. Chaque membre de cette équipe apporte une contribution spécifique, telle que l'épidémiologie ou la réanimation, dans le but commun de sauver des vies. Ainsi, à titre individuel, l'accent n'est pas mis sur les rôles spécifiques de chaque professionnel de la santé, mais plutôt sur la volonté de sauver des vies en travaillant tous ensemble.

*« Dans les entreprises, quand tout se passe bien, tout le monde s'en fout. Quand il y a des difficultés, on cherche des coupables. Oui, le concurrent, le produit, le marché, l'actionnaire, le salarié, le manager. Il faut des coupables. On oublie la dimension collective. Il nous faut des têtes qui vont passer à la guillotine. »*

Cela soulève une question métaphysique de l'humanité. Le social est une dimension collective composée d'individus qui ne sont pas toujours d'accord entre eux. *« C'est pourquoi nous créons des structures telles que les républiques, les nations, les patries, les religions, etc. afin d'avoir un cadre collectif où nous nous reconnaissons. »* C'est l'ambiguïté et l'ambivalence de la vie qui en font son intérêt.

### *2.1.5. Construire un modèle socialement et économiquement pérenne par la prospective en gérant stratégiquement le capital humain*

La catégorie 9 actuelle, intitulée « construire un modèle socialement et économiquement pérenne », reflète les perspectives des experts en matière d'entreprise à long terme. Selon les résultats, il est essentiel pour les entreprises d'adopter une vision à long terme qui intègre les défis du numérique, du développement durable et des enjeux régaliens. Cette approche favorise un écosystème collaboratif bénéfique pour toutes les parties impliquées (9.3). Cependant, pour parvenir à cela, il est nécessaire de remettre en question le système capitaliste actuel (9.4) et d'adopter une approche socio-économique qui permette une gestion stratégique du capital humain de demain. Il est donc essentiel que les entreprises envisagent l'avenir en tenant compte des aspects sociaux, économiques et environnementaux. Les résultats soulignent la nécessité pour les entreprises d'adopter une vision à long terme qui intègre les avancées technologiques, la durabilité et les défis de gouvernance. Cette approche favorise la création d'un environnement de collaboration où toutes les parties impliquées peuvent en bénéficier mutuellement. Cependant, pour réussir cette transition, il est crucial de remettre en question le modèle capitaliste actuel. Cela implique de reconnaître la valeur intrinsèque des individus au-delà de leur simple contribution économique et de développer des stratégies durables visant à promouvoir les enjeux sociaux, la justice sociale et la durabilité à long terme.

Selon l'informateur V, il est indispensable de trouver un pacte entre le social et l'économique, sans les opposer l'un à l'autre. Il s'agit de concilier les deux et de reconnaître leur légitimité respective. Ce n'est pas une question de choisir l'un au détriment de l'autre. Le social et l'économique sont interdépendants. Par exemple, lors de la pandémie de Covid-19, les mesures sociales prises pour protéger la santé ont eu un impact sur l'économie. De même, dans le passé, des déséquilibres économiques ont également affecté le social. Une régulation adéquate est donc nécessaire, en tenant compte du développement durable et de la préservation des ressources environnementales.

*« ... Avoir de grande conscience de ce qui est collectif et ce qui est individuel, de prendre conscience du social et de son engagement ou son désengagement...trouver un pacte entre le social et l'économique? Oui, mais en fait, il faut trouver comment faire la paix. Quel est le pacte? Comment concilier le social et l'économique? Les deux ayant leur légitimité, ce n'est pas un contre l'autre... » (Interviewé V)*

Considérer les ressources sociales, sociétales et environnementales est un enjeu futur majeur et la préoccupation centrale qui émerge de cette deuxième phase étude exploratoire. Les entreprises doivent prendre en compte ces trois ressources pour atteindre leurs objectifs

économiques de manière responsable. Une dégradation excessive d'une de ces ressources risque de déséquilibrer le système.

*« Il faut une bonne régulation, sans même parler du développement durable de la ressource environnementale. Sans même parler de ça, il y a encore une autre composante, si vous voulez, de la socio dynamique des organisations. Restons uniquement sur le social sociétal. Mais il y a aussi la ressource naturelle, la ressource environnementale. En fait, c'est la cohabitation entre trois ressources, L'autre système, sans parler de la culture, c'est encore autre chose, est basée sur trois ressources la ressource sociale, la ressource sociétale. Parce qu'on n'est pas tout seul, il y a ce qu'on appelle les externalités de l'entreprise et l'environnemental. Il y a trois ressources et donc l'économique. Bien sûr, on peut l'installer comme étant un objectif de gagner en économie, en argent pour pouvoir investir, développer, partager, payer tout ce que vous voulez, mais en ayant une bonne utilisation des trois ressources dont on a qui nous servent à faire cette réalisation. La ressource sociale, la ressource sociétale est la ressource environnementale. Parce que si vous dégraderait trop une de ces ressources là, vous risquez de déséquilibrer le système. Et s'il y avait eu une approche égoïste, c'est à dire où vous voulez vous servir et vous pouvez partir? Ou vous avez une approche éthique? » (Interviewé V)*

Ainsi, une démarche éthique et une recherche de sens dans leurs activités économiques peuvent être bénéfiques à long terme. La recherche de sens est de plus en plus importante pour de nombreuses personnes. Trouver du sens dans ce que l'on fait est considéré comme une grande victoire et une richesse personnelle. Il ne s'agit pas seulement de gagner des milliards, mais de sentir que l'on a contribué à quelque chose de significatif. Cependant, les grandes entreprises actuelles ne sont pas encore dans cette perspective et privilégient de se concentrer uniquement sur l'accumulation de richesses.

*« Ceux qui vont donner du sens à leur activité économique vont être les grands gagnants... la plus grande des victoires, c'est de trouver du sens à son existence. »*

L'accent dans le futur doit être mis selon ce consultant sur le sens, en le considérant comme une forme de nourriture pour les individus et les entreprises. Cependant, il peut être difficile de savoir si les entreprises recherchent réellement cette approche. Il est essentiel de continuer à avancer et à promouvoir cette quête de sens, même si les clients ne l'expriment pas explicitement, car c'est ainsi que l'on peut progresser et satisfaire les besoins profonds des individus et de la société sur le long terme.

Cette relation « gagnant-gagnant » est attestée par l'informateur AB, dont les connaissances résultent d'une expérience de terrain et de nombreuses rencontres avec les chefs d'entreprise. En observant attentivement leur environnement, il s'est rendu compte que le travail était souvent défini par des personnes extérieures à sa réalité. Cette vision partielle du travail conduit à une compréhension énigmatique de cette réalité. Les discussions sur les conditions de travail, le temps de travail, etc. traitent souvent des aspects périphériques, mais pas du travail lui-même. En réalité, il n'existe pas de définition stricte du travail et il est difficile de le caractériser. Même

en demandant à quelqu'un de décrire son travail, il aura du mal à exprimer la réalité de son activité, car cela est souvent difficile à verbaliser. Ces constatations ne sont pas le fruit de l'imagination de l'informateur, mais ont été faites par des ergonomes bien avant lui. Pour cela, il considère que pour accompagner les changements concertés dans les entreprises, il faut chercher à créer un point de vue partagé entre les chefs d'entreprise et les salariés, en considérant l'entreprise comme une entité ayant une communauté d'intérêts et en favorisant des logiques de collaboration et de gains mutuels, malgré les intérêts contradictoires présents. Une convergence d'intérêts pour atteindre les objectifs d'écosystème collaboratif gagnant-gagnant.

*« ... faire en sorte qu'on soit sur un point de vue partagé entre le chef d'entreprise et les salariés et en prenant comme clé d'entrée le fait que l'entreprise, là aussi, qui n'est pas définie formellement, l'entreprise, nous, on la prenait comme une entité qui, dont l'objectif, devrait être d'avoir une communauté d'intérêts, c'est-à-dire qu'en soit sur des logiques gagnant-gagnant et pas sur des logiques d'opposition, même si on sait que les intérêts sont contradictoires dans une entreprise comme ailleurs. »* (Interviewé AB)

L'informateur Q exprime sa préférence pour le terme "transformation" plutôt que "révolution", car il estime que cela implique l'existence de signaux précurseurs. Il souligne l'importance de la transformation numérique, qui a commencé avec l'avènement du microprocesseur en 1980, en se référant aux catégories de la théorie de la contingence : taille, métier et marché. Il mentionne que la transformation numérique a des impacts différenciés en fonction du poids relatif de ces catégories. Par exemple, pour le secteur du commerce, des acteurs tels qu'Uber et Amazon ont été des transformations majeures, tandis que dans le secteur aérien, le pilotage automatique a été une innovation significative. Il souligne également l'importance du lien entre la transformation numérique et le développement durable, soulignant que la transformation numérique ne peut être envisagée indépendamment du développement durable.

*« Puis aujourd'hui, vous avez une question du tressage entre transformation numérique et développement durable. Ça veut dire qu'une transformation numérique que l'on concevait indépendamment du développement durable, n'est pas jouable. »*

Toutefois il considère qu'actuellement, les entreprises ont largement ignoré les enjeux du développement durable, ce qui souligne la nécessité de réfléchir à l'entrelacement entre transformation numérique et développement durable. Il est alors indispensable pour les entreprises de demain de réfléchir à la convergence et à l'interconnexion entre la transformation numérique et le développement durable. En partageant une expérience personnelle liée à une dégustation à l'aveugle d'un vin californien dont les vignobles avaient été détruits par les incendies, il met en évidence la tendance à raisonner par comparaison sans tenir compte des facteurs qui peuvent radicalement changer la situation. La pérennité des entreprises selon lui,

ne repose pas uniquement sur la compétitivité et la concurrence. Cela se manifeste notamment à travers la sécurité sanitaire, qui est un aspect crucial mais non concurrentiel.

*« ...La pérennité n'est pas concurrentielle. La preuve il est comment Sécurité sanitaire mais pas concurrentiel. Le second est ce qu'on va voir là, dans cet environnement qui n'est pas concurrentiel, on va voir la disparition du quart, des compagnies aériennes qui ne disparaissent pas en concurrence. Mais elles disparaissent par obsolescence. Ça veut dire, la coordination taille métier marché est obsolète. Donc ce n'est pas la concurrence, c'est l'obsolescence, ça touche même chose pour l'automobile, ce n'est pas la concurrence, parce qu'aucune d'entre elles, si vous regardez la publicité de ce qu'elles produisent, aucune d'entre elle n'a investi quoi que ce soit dans l'hydrogène en Europe. »*

La dynamique se produit en termes de capacité à intégrer les éléments clés tels que la transformation numérique, le développement durable et les enjeux régaliens, tels que la santé, la défense, la sécurité et l'éducation.

Ce postulat est également confirmé par le dirigeant (N) qui considère que la pérennité des entreprises dépend de la réalisation des objectifs de développement durable et de la capacité à établir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise à long terme. La pérennité fait partie intégrante des objectifs du développement durable, en incluant de bonnes relations avec toutes les parties prenantes, y compris les collaborateurs, les entreprises clientes ou potentielles, ainsi que les pouvoirs publics.

*« ...parce que l'objectif n'est pas seulement de conclure immédiatement des accords, mais plutôt d'établir des relations avec des entreprises qui pourraient devenir nos clients à l'avenir. C'est aussi les pouvoirs publics. Si dans le cadre de nos métiers nous ne sommes pas connus et reconnus en beau relationnel avec nous, demain on sera contraint puisque aujourd'hui encore les employeurs font appel à nous plus pour la question de responsabilité que pour la question de la marque employeur. » (N)*

Cette nécessité d'intégrer les objectifs de développement durable semble avoir été comprise par les dirigeants d'entreprise, notamment ceux des petites entreprises. Le dirigeant du groupe Adam met en avant la philosophie de remise en question et de questionnement perpétuel dans leur entreprise. Ce questionnement porte sur la qualité de notre travail et sur la possibilité de faire mieux, ainsi que sur les raisons pour lesquelles il est nécessaire de s'améliorer. Leur anticipation est guidée par la nécessité de partager des valeurs et de contribuer aux objectifs de développement durable, notamment dans le contexte des urgences climatiques. Bien qu'ils reconnaissent l'importance de l'anticipation commerciale, ils soulignent que leur engagement principal est de trouver des solutions adaptées à leur échelle pour contribuer aux objectifs des ODD 2030.

*« Nous, on est toujours, je ne sais pas si c'est une anticipation, mais en tout cas, on est toujours dans une logique de remise en question, de questionnement de tout ce qu'on fait. Le questionnement étant est-ce qu'on fait bien et est-ce qu'on peut faire mieux et pourquoi il faut qu'on fasse mieux d'ailleurs. Donc la question du pourquoi, elle*

*est au bout de l'anticipation, elle est liée au sens de notre action. Donc l'anticipation elle est déjà de partager un système de valeurs et de valider le sens qu'on veut mettre à notre action professionnelle. Et à partir du moment où on a défini le sens, bah on va essayer de travailler pour aller le mieux possible, mieux possible ça peut être dire le plus vite le moins vite ou le plus efficacement. Voilà, mais aujourd'hui l'anticipation elle est d'essayer d'anticiper, on peut dire au plan commercial ça veut dire l'évolution des marchés, mais je ne suis pas sûr qu'on anticipe tellement, c'est plutôt nous ce qui se passe en matière d'urgences climatiques, qui nous fait essayer justement d'anticiper des solutions à notre échelle qui permettent de contribuer aux objectifs des ODD 2030. »*  
(Interviewé O)

Ce dernier perçoit l'entreprise de demain d'une manière différente de l'entreprise actuelle. Il remet en question son positionnement dans le cadre traditionnel du monde capitaliste, en raison des enjeux actuels. Selon lui, il est nécessaire de repositionner l'entreprise dans une dynamique de partage, à la fois en interne et avec les parties prenantes externes. Une recentration de la prospective sur une contribution significative envers les défis du climat et du développement durable est nécessaire, afin de mettre l'accent sur ces enjeux cruciaux.

*« Alors l'entreprise de demain on ne la voit pas comme l'entreprise d'aujourd'hui, c'est-à-dire on ne voit pas l'entreprise de demain au sens large au vue des enjeux qui est devant nous, comme une entreprise du monde capitaliste traditionnel. Donc on estime il faut repositionner l'entreprise dans un cadre de partage, alors de partage en interne mais aussi de partage avec ses parties prenantes externes, il faut la replacer dans un cadre de contribution par rapport aux enjeux essentiellement climatiques et donc sociaux. Et repenser à l'utilité et l'entreprise et de son activité. Donc voilà, partage entreprise contributive et entreprise utile, c'est comme ça qu'on essaye de réfléchir aux enjeux de demain. Et si pour faire ça, c'est à dire être plus partagés, plus contributifs, plus utiles, il faut abandonner une partie de ce qu'on fabrique aujourd'hui, bah on le fera. »* (Interviewé O)

Pour ce dirigeant, l'engagement dans des démarches de développement durable est essentiel pour assurer l'avenir de l'entreprise. Il comprend que l'innovation requiert une remise en question constante des pratiques actuelles, et cela s'applique à tous les aspects de l'entreprise, qu'ils soient liés au social, au sociétal ou à l'environnement. Le dirigeant exprime sa préférence pour le terme "progrès" plutôt que "innovation" et critique l'utilisation excessive de l'innovation technologique comme solution aux problèmes, notamment le réchauffement climatique. Il souligne que le terme "progrès" était autrefois largement utilisé mais a été remplacé par "innovation" dans les textes de la communauté européenne. Selon lui, l'innovation devrait remettre en question nos pratiques dans tous les domaines et être au service d'un projet de progression et de réponse aux défis climatiques. Il reconnaît que l'innovation peut inclure des aspects sociaux, sociétaux et environnementaux, et met en avant l'importance d'une approche globale pour résoudre les problèmes, qui ne se limite pas à la seule innovation technologique.

En partageant avec nous son expérience suite à des échanges prospectifs sur les valeurs et l'avenir de son entreprise, il affirme qu'un mot est ressorti comme étant crucial : la pérennité. C'est également un enjeu majeur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du développement durable, il affirme. Ce terme englobe des aspects humains, économiques et environnementaux. La pérennité selon lui, est un enjeu important qui nécessite une vision à long terme. Elle oblige une entreprise à se poser des questions sur les défis futurs, même si elle peut être solide à court terme. Intégrer la pérennité dans la stratégie de l'entreprise signifie que celle-ci vise à atteindre cet objectif.

*« Par les stratégies, le mot qui s'est dégagé quand on a essayé d'échanger sur des valeurs et sur l'avenir, c'était celui-là : c'était pérennité. L'enjeu majeur de la RSE aussi, développement durable, c'est égale pérennité...Il y a une forme de responsabilité par rapport à l'avenir et donc on n'a pas envie de laisser un truc qui soit mort après nous. Donc oui la clé c'est la pérennité. Donc notre action au quotidien elle est quand même au service de cette pérennité et la pérennité elle se décline en problématique humaine, problématique économique, problématique environnementale dans la gestion de nos matières premières, donc ça c'est le mot clé » (Interviewé O)*

Pour être plus pérenne que d'autres, l'intelligence collective est essentielle. Cela concerne à la fois les équipes internes, en favorisant leur intelligence collective et leur créativité, ainsi que les parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs et les universités. La création d'un écosystème avec ces parties prenantes facilite l'anticipation des changements et contribue à une gestion plus optimiste de la pérennité. La remise en question en permanence est une garantie pour maximiser les chances d'atteindre la pérennité. Il est important de ne pas se reposer sur ses lauriers et de continuer à chercher à s'améliorer. Toutefois, il faut également être conscient des limites de cette remise en question constante. Malheureusement, dans le monde moderne actuel, il semble y avoir un manque de remise en question, y compris du modèle d'entreprise traditionnel basé sur la rémunération des actionnaires par des dividendes et axé uniquement sur la performance économique. Selon vous, il est nécessaire d'adopter une logique de partage à tous les niveaux, en interne et avec le monde environnant, plutôt que de suivre les rhétoriques capitalistes traditionnelles.

Le dirigeant exprime sa conviction que sa propre entreprise, en raison de sa taille réduite, pourrait manquer d'intelligence suffisante de manière autonome. Une remise en question est soulevée concernant l'idée d'avoir raison en étant isolé, et la possibilité de se tromper est reconnue. Certains acteurs peuvent être enclins à adopter une vision à court terme ou à négliger complètement les enjeux mentionnés. Toutefois, ces enjeux remettent en question la dichotomie entre la vision à court terme et la vision à long terme. Selon le dirigeant, ceux qui se concentrent exclusivement sur le court terme sont confrontés à des problèmes inévitables, car il est essentiel d'anticiper les défis futurs. Des doutes sont émis quant à notre capacité de réaction si ces enjeux

ne sont pas pris en compte de manière proactive. Le dirigeant soulève également des interrogations sur l'évolution de la civilisation au cours des dernières décennies, mettant en lumière l'impact de notre mode de vie actuel sur le bonheur individuel, malgré l'augmentation de notre richesse matérielle et de notre confort. La question est posée quant à notre réelle félicité compte tenu de notre longévité accrue, remettant ainsi en cause l'intérêt d'une durée de vie prolongée. Enfin, il estime que la civilisation est à un tournant de son histoire, reconnaissant que l'expansion illimitée n'est plus viable. Le conflit entre le modèle économique basé sur la croissance et la préservation de la vie, suggère ainsi une réflexion rapide et approfondie sur ces enjeux est cruciale, sous peine de les rendre irrémédiables.

*« Après nous on considère qu'on est trop petits pour être intelligents tout seuls aussi. Beaucoup considèrent qu'ils ont raison. Voilà, alors que c'est difficile d'avoir raison tout seul je pense. Mais bon après être peut-être qu'on a tort aussi, peut être que ces enjeux là ils n'existent pas. Enfin après voilà, c'est à dire que ça n'existe pas aujourd'hui, il y en a plein qui le font hein, ou qui s'en foutent et qui ont une vision du coup court terme. Je pense que ces enjeux-là ils peuvent remettre aussi la question la vision court-termiste ou long-termiste à l'heure du jour. Voilà. Ceux qui vont raisonner à court terme à mon avis sont condamnés par rapport à cette problématique-là. Parce que là il va falloir anticiper. Je ne suis pas sûr qu'on ait les capacités de réaction très simples si on n'anticipe pas sur ces sujets-là...la civilisation il faut qu'elle se pose aussi, elle ait un tournant de son histoire parce que là on sait que l'expansion elle est terminée quoi. Comme on a bâti un modèle économique sur la croissance, et qu'aujourd'hui la croissance ça va au détriment de la vie, si les gens ne réfléchissent pas ça rapidement peut être que c'est déjà trop tard. »*

Pour l'informateur W, son groupe a acquis une réputation solide et fidélise ses clients grâce à une combinaison de choix opportuns et d'une volonté des actionnaires de ne pas chercher une croissance excessive, ce qui lui permet de se préserver dans la durée et de maintenir un intérêt pour le travail des employés. L'approche axée sur la satisfaction des employés et la volonté de maintenir une taille raisonnable, plutôt que de rechercher une croissance excessive, va permettre à son groupe de développer un modèle socialement et économiquement pérenne

*« Il se peut que notre succès et notre image de sérieux soient dus en partie à des choix opportuns et à une certaine dose de chance. Personnellement, j'ai rejoint l'entreprise il y a dix ans, mais elle existe depuis 25 ans, ce qui lui a permis de développer une solide réputation. Nos clients nous sont fidèles. Une des raisons de cette fidélité pourrait être la volonté des actionnaires de ne pas chercher une croissance excessive. Cela peut sembler étrange, mais nous ne sommes pas obsédés par la croissance. Nous nous maintenons à une taille raisonnable, même si nous avons davantage d'activité que ce que nous pouvons produire. Cette approche fonctionne bien pour nous et nous offre une marge de manœuvre. Notre objectif en tant qu'entreprise est de faire notre métier et de permettre aux personnes qui y travaillent de trouver un intérêt dans leur travail. Nous revenons ici à la question du capital humain, où il est important que les employés trouvent une satisfaction dans leurs missions et aient la possibilité de choisir des tâches intéressantes. Nous n'avons pas d'objectif de croissance imposé par les actionnaires, et notre indépendance financière nous permet de ne pas être constamment poussés à être de plus en plus rentables. C'est*

*un véritable luxe, mais cela nous permet également de nous préserver et d'assurer notre pérennité à long terme. »*

(Interviewé W)

Une entreprise pérenne selon l'informateur S est une entreprise qui est en mesure de se redresser et de se développer. En effet, une entreprise qui ne parvient pas à se développer ne sera pas en mesure de garantir sa pérennité. Ainsi, pour ce faire, une entreprise doit adopter une approche axée sur l'innovation. Cela implique de placer l'innovation et la recherche au cœur de ses stratégies, ainsi que de favoriser la formation au sein de ses équipes. Selon lui, les entreprises en France ne sont pas suffisamment proactives dans ce domaine. Cependant, l'innovation sous toutes ses formes est indispensable pour garantir la pérennité d'une entreprise.

Pour l'informateur U, la confiance est essentielle pour assurer la pérennité d'une entreprise. L'engagement des salariés envers leur entreprise est un facteur clé pour garantir sa réussite à long terme. Lorsqu'il y a confiance, les salariés sont prêts à s'investir davantage et à fournir des efforts supplémentaires pour aider l'entreprise, même dans des situations d'urgence ou de crise. Cependant, il est important de souligner que la confiance ne se limite pas seulement à des aspects financiers tels que les augmentations de salaire ou les avantages matériels. Elle repose également sur la parole tenue par l'entreprise, sa prévisibilité et sa capacité à respecter ses engagements envers ses employés. Les actions incohérentes, comme les promesses non tenues ou les licenciements massifs après une acquisition, ont un impact négatif sur l'engagement des salariés et sapent la confiance envers l'entreprise. Les pratiques à court terme des actionnaires peuvent nuire à la pérennité des entreprises. Certains actionnaires considèrent les entreprises comme des produits à consommer, cherchant uniquement à maximiser leurs profits à court terme, sans tenir compte des conséquences sur les salariés et la durabilité de l'entreprise. Cela crée un sentiment d'injustice chez les salariés qui peuvent se sentir exploités lorsque les bénéfices vont uniquement aux actionnaires, tandis que les difficultés financières sont supportées par les employés. La question de la pérennité des entreprises est donc complexe. Dans un contexte de marché tendu et de croissance économique faible, il est essentiel de repenser le modèle actuel qui place trop souvent les intérêts des actionnaires avant ceux des salariés et de la durabilité de l'entreprise. Les entreprises ne devraient pas être considérées simplement comme des coquilles financières à acheter, vendre ou jeter, mais plutôt comme des entités qui ont une responsabilité sociale et qui doivent prendre en compte l'engagement des salariés et leur contribution à la société. Il est nécessaire selon lui, de promouvoir une vision plus équilibrée, où les entreprises sont encouragées à investir dans des stratégies durables et à privilégier la confiance et l'engagement des salariés. Cela nécessite une réflexion collective sur le modèle économique actuel et sur les priorités à accorder à la pérennité des entreprises, afin

de créer un environnement où les intérêts des actionnaires, des salariés et de la société dans son ensemble sont mieux alignés.

« ...la question qu'il faut se poser à mon avis, c'est qu'est-ce que les actionnaires des entreprises, ils souhaitent la pérennité des entreprises? Moi, je ne crois pas. Je pense que pour une partie d'entre eux et je parle peut-être moins, même des actionnaires en tant que personnes, des actionnaires comme organisme de gestion d'actions, quelle que soit la forme que ça prend. Eux, ils considèrent les entreprises comme des produits tant ça crache de l'argent ça va si non on le jette, C'est un produit. Vous voyez? Et les salariés? Tant pis. Alors, comme pour les plus vertueux d'entre eux, les actionnaires ou ces organisations d'actionnaires essayent de construire un marché pérenne. Parce que c'est vrai que, après tout, pendant les 30 glorieuses, moi j'ai connu ça parce que j'étais jeune à l'époque, pendant les 30 glorieuses, Comme il y avait beaucoup de travail, au fond, ce n'était pas très grave que des entreprises disparaissent ou que des salariés soient licenciés parce qu'ils retrouvaient assez vite du boulot en fait...Mais là où ça pose problème, c'est aujourd'hui où on est sur des marchés extrêmement tendus et une croissance très faible. Enfin toutes ces choses que vous connaissez sans doute mieux que moi. Que les actionnaires considèrent l'entreprise comme un produit, ça devient un problème. Et dire que les salariés, eux, vont se dire en fait, quand ça va, ils profitent de nous et quand ça ne va pas, ils profitent de nous aussi. Et donc ça, pour la pérennité des entreprises, je pense que c'est une question. Mais par ailleurs, je me demande si vous voyez, puisqu'aujourd'hui on achète des dettes, hein, pour les revendre. Donc après tout, une entreprise c'est une coquille, avec un bilan, un compte de résultat, donc ça s'achète, ça s'achète, ça se vend, ça se jette, ça se ferme. Vous voyez, Enfin un exemple qui va dans mon sens, c'est qu'aujourd'hui, on voit des entreprises qui sont capitalisées avec des millions et des millions d'euros alors qu'elles perdent de l'argent depuis cinq ou six ans. Et donc on voit bien qu'on n'est pas dans l'idée parce que normalement, en fait, ce que je veux dire c'est que normalement, ces entreprises, elles devraient disparaître, en fait. Parce que si pendant cinq ans on investit des milliers et des millions d'euros et que l'entreprise n'est pas rentable, c'est qu'elle ne rend pas le service qu'on attend d'elle social, le service enfin sociétal et donc elle devrait disparaître ... Et j'ai des clients comme ça, c'est à dire les dirigeants dépensent des fortunes parce qu'ils ont des millions d'euros et en fait ils s'amuse...Les actionnaires, ils ne travaillent pas à la pérennité de leur entreprise. Comme il y a beaucoup d'argent, ils s'achètent une voiture de fonction, ils font des sites internet, ils développent des technologies hyper pointues qui coûtent des fortunes mais qui ne rapporte pas d'argent. Donc voilà, Donc pérennité, pour moi, c'est la confiance. Mais la question à côté, c'est est ce qu'on veut, est ce que c'est ça le modèle d'aujourd'hui? Est ce qu'on veut collectivement que les entreprises soient pérennes? »

Selon l'informateur X il faut établir une association plus étroite entre le capital humain et le capital financier, en dépassant la distinction existante entre les deux domaines au sein des entreprises. Cette distinction crée deux univers qui se chevauchent, mais qui ont des finalités et des modalités complètement différentes. L'informateur X présente plusieurs exemples d'entreprises pour étayer ses arguments concernant l'importance d'une association plus étroite entre le capital humain et le capital financier. Un de ces exemples cités est celui de la fusion de deux entreprises distinctes ayant conduit à la création de la société française Pages Jaunes. La fusion entre l'office d'annonces et la Société nationale des annuaires téléphoniques a donné lieu

à la création de Pages Jaunes, devenue ensuite une filiale de l'entreprise publique France Télécom, qui a évolué pour devenir Orange. Cet exemple illustre comment une entité, initialement issue d'une administration du secteur public, a transformé sa structure en entreprise privée tout en maintenant un actionnaire public, France Télécom, qui est désormais cotée en bourse. L'informateur soulève un point concernant l'influence de l'État sur certaines entreprises, dont Orange. Alors qu'elle était une filiale d'une entreprise privée, Pages Jaunes a été soumise à la volonté de l'État à l'époque, notamment sous la présidence de Thierry Breton, qui est maintenant commissaire européen. L'État avait besoin de liquidités et Pages Jaunes représentait une source de revenus considérable en raison de ses marges bénéficiaires élevées et de son absence de dette. Par conséquent, l'entreprise a été vendue à une société américaine spécialisée dans les acquisitions et les ventes d'entreprises. Cette situation met en évidence la confrontation entre la logique capitaliste du propriétaire et les intérêts des clients et des employés. Au moment de la vente, Pages Jaunes employait environ 5 500 personnes, ce qui est significatif. Cependant, après la vente, l'entreprise a connu des difficultés financières, avec une dette de 1,3 milliard d'euros lorsque le nouveau propriétaire a quitté l'entreprise quelques années plus tard. Les intérêts du propriétaire étaient en contradiction avec ceux de l'entreprise qu'il possédait. Les conséquences de cette situation se sont manifestées par une série de plans sociaux, car l'entreprise a été financièrement étranglée, ne disposant plus des ressources nécessaires pour investir et emprunter. Il souligne que la diminution des performances de l'entreprise Pages Jaunes était également due à des facteurs externes, mais cela n'altère pas la question fondamentale de la confrontation entre le capital humain et le capital financier. L'intérêt de l'entreprise doit primer, et le propriétaire, c'est-à-dire l'actionnaire, ne doit pas agir au détriment des employés. Il est crucial de trouver un équilibre où les entreprises peuvent avoir des actionnaires qui cherchent à réaliser des bénéfices, mais cela ne doit pas se faire au détriment de l'entreprise et de ses employés. En effet, si l'entreprise échoue, cela signifie que des personnes en font les frais. Cet exemple en évidence la nécessité de dépasser la conception traditionnelle du capital en reconnaissant que le capital humain et le capital financier sont de plus en plus interconnectés, et que leur collaboration étroite est essentielle pour assurer le succès et la pérennité des entreprises.

Selon l'informateur X, la prospective en matière de capital humain présente une difficulté pour les entreprises: c'est de pouvoir penser à long terme. La fidélité des salariés apporte une valeur ajoutée potentielle, et une vision à long terme permet de gérer les crises de manière plus efficace, contrairement à la logique de coupe instantanée souvent adoptée. Une métaphore agricole peut illustrer cette idée : plutôt que de couper les pommiers malades, il est préférable de les soigner

pour préserver leur productivité à long terme. De même, il est important de considérer le capital humain comme un partenaire clé de l'entreprise, plutôt que de l'instrumentaliser. En plaçant le capital humain au cœur de la vision de l'entreprise, celle-ci peut travailler en partenariat pour un avenir plus durable.

*« Il y a donc la difficulté pour la prospective en matière de capital humain : c'est important de continuer malgré tout à penser à long terme. Notamment parce que la fidélité des salariés, elle, va apporter une valeur ajoutée potentielle. Deuxièmement, penser à long terme signifie s'associer une force de travail capable de gérer les crises, alors que la gestion de crise dans les entreprises se traduit souvent par des coupes drastiques. Et ça, à nouveau, c'est une logique. Alors évidemment, financièrement, à court terme, ça se comprend. On coupe, donc on voit la dépense, c'est bon, mais on n'a pas réglé le problème. Si vous voulez, je vais prendre une métaphore agricole. Vous avez votre métier, vous êtes agriculteur, c'est l'idée, c'est les vergers, vous avez des pommiers. Là encore, il y a plusieurs centaines de pommiers sur l'exploitation. Et puis, à un moment donné, il y a une maladie. Effectivement, on peut dire : on coupe les pommiers, on en replante d'autres. Ouais, un pommier pour produire correctement, ça prend combien de temps, ces 20 ans ? Alors, comment faire pour soigner les pommiers ? Mais on va garder les pommiers. C'est un peu ça la métaphore que je voudrais mettre en place avec le capital humain. C'est-à-dire qu'on va garder tous les pommiers, et là peut-être c'est trop tard. Et c'est penser en partenariat. L'entreprise doit être plus partenaire de son capital humain et moins dans une logique d'utilisation, dans une logique d'instrumentalisation, où le capital humain est considéré comme un objet, un moyen parmi d'autres. Il faut donc placer le capital humain au cœur de la vision de l'entreprise et moins de façon synthétique, satellite, dans la vision de l'entreprise. »*

Il est nécessaire selon l'informateur Z, que les individus se forment et intègrent dans leur processus de décision et de réflexion la dimension du temps long, de la complexité et de la systémique. Ils doivent également adopter une approche collective en impliquant plusieurs acteurs et en modifiant leur façon d'analyser les stratégies et de prendre des décisions. Souvent, les décisions sont prises par un groupe restreint, ce qui peut être inefficace. Il est donc essentiel de trouver des moyens de partager le pouvoir et les décisions. En observant les entreprises les plus résilientes et les mieux adaptées, certaines d'entre elles ont abandonné la structure hiérarchique traditionnelle avec un seul patron. Il convient donc de réfléchir à la manière de transformer l'entreprise pour que les collaborateurs puissent prendre toutes les décisions, éliminant ainsi la position de patron.

Pour l'informateur Y, les entreprises familiales ou celles qui conservent un ADN familial sont souvent plus durables que les autres. Cependant, dans les grands groupes connus, les dirigeants salariés, perçus comme des gestionnaires plutôt que des entrepreneurs, se concentrent principalement sur leur ambition personnelle et leur carrière. Même lorsqu'ils quittent leur poste ou prennent leur retraite, ils bénéficient de généreuses rémunérations, tandis que

l'entreprise se retrouve dans un état moins favorable et que les employés sont maltraités. Cette situation est considérée comme anormale.

*« Mais ce qui est dramatique, c'est que dans les grands groupes que je connais Je ne peux pas intervenir chez eux parce qu'en fait Je heurte trop leurs convictions et ils ne savent pas faire autrement. » (Interviewé Y)*

De plus, les dirigeants sont souvent cooptés par leur réseau, entraînant un manque de diversité et de perspectives différentes. Les conseils d'administration sont souvent caractérisés par des arrangements informels plutôt que par des discussions constructives sur la stratégie de l'entreprise. Afin d'éviter cette situation, il est essentiel de promouvoir une culture qui encourage les objections constructives, dans l'intérêt général de l'entreprise. L'objectif est de favoriser une approche collective, une mentalité d'apprentissage et un style de gestion facilitant plutôt que prescriptif. Sans une transformation des modes de pensée et l'adoption d'une culture basée sur l'intelligence collective, les entreprises sont confrontées à des échecs accélérés, en particulier avec l'émergence de l'intelligence artificielle. La simple digitalisation de l'entreprise ne suffit pas, il faut également garantir une expérience client cohérente et une organisation adaptée. L'implication des employés et la prise en compte des comportements et des actions non exprimées sont primordiales, car ils sont observés par les collaborateurs à tous les niveaux.

*« Donc, en termes de biais cognitif, c'est la catastrophe, puisqu'on est complètement dans le conformisme. J'ai lu aussi un livre de Sophie Coignard qui s'appelle Les Faux Jetons, qui explique comment, dans les conseils d'administration, les gens se cooptent les uns les autres, et que du coup, il n'y a pas de vraie discussion constructive sur la stratégie du dirigeant, etc. Ils sont tous là à copiner les uns avec les autres. Donc ça, ça ne peut pas gérer. Il faut alors absolument une diversité de points de vue. Et, comme je leur dis, il faut que vous installiez une culture où vous favorisez les objections à une décision, à condition qu'elle soit constructive et surtout faite dans l'intérêt général de la boîte. Parce que quand, dans ces grandes boîtes-là, les gens, ils ne poursuivent à tous les niveaux que leurs propres ambitions personnelles et se moquent totalement de l'intérêt général, là encore, l'entreprise va droit dans le mur. »*

Il est donc nécessaire de remettre en question les pratiques de management basées sur l'expertise et le clonage des profils provenant des mêmes écoles, et de promouvoir activement la diversité. Faire appel à des individus polyvalents et dotés de multiples compétences est essentiel pour les entreprises de demain. Cela permet d'accepter des points de vue et des analyses variés. Il est impératif d'opérer une révolution ou une réforme et d'adopter de nouveaux modes de pensée et de réflexion axés sur la co-construction, l'intelligence collective, une culture apprenante et un management facilitateur. Un style de management basé sur le commandement et le contrôle ne suffit pas. Selon cet informateur, la PS favorise ainsi l'intelligence collective en encourageant la collaboration entre les membres de l'organisation.

*« Comme l'a souligné Jeff Bezos, l'obsession du client est cruciale, car sans elle, les entreprises périront, entraînant avec elles les individus. L'intelligence artificielle ne fait qu'accélérer les choses, dans un sens ou dans*

*l'autre. Les dirigeants ne doivent pas se contenter de la digitalisation de leur entreprise, car cela ne suffit pas. Il manque l'expérience client et l'organisation adéquate. Il existe un manque total de cohérence, et en plus, les employés ne s'impliquent pas et ne se rendent pas compte de certaines réalités. Je leur rappelle que ce qu'ils disent et font en tant que dirigeants est essentiel, mais ce qu'ils ne disent pas et ne font pas l'est tout autant. Leurs collaborateurs les scrutent à tous les niveaux, et tous les comportements toxiques qu'ils tolèrent, comme lorsque des managers experts maltraitent les employés sans être recadrés, sont imités par les autres. Il est donc impératif de mettre fin à ce style de management basé sur la promotion par l'expertise et de rompre avec le clonage de personnes provenant tous de la même école. La diversité est absolument nécessaire, et nous devons faire appel à des individus aux profils variés, appelés "slasheurs". Êtes-vous familiers avec ce terme ? Il est crucial d'accepter des personnes ayant des points de vue différents et des compétences diversifiées. » (Interviewé Y)*

Cela se réalise grâce à l'approche prospective qui encourage les échanges. Selon l'informateur qui partage avec nous plusieurs expériences issues de son travail sur le terrain, il est constaté que les critères de performance collective sont interprétés différemment par les directeurs commerciaux, les DRH et les DSG, ce qui entraîne un manque d'alignement préjudiciable. Il est donc nécessaire de promouvoir la discussion et l'échange sur des concepts tels que l'obsession de la qualité et de la sécurité, qui sont perçus et interprétés de manière variée au sein de l'entreprise. Il est donc important de travailler ensemble pour établir des principes de fonctionnement communs *« Parce qu'en fait on s'aperçoit que les critères de performance pour directeurs commerciaux, il y a trois critères de performance collective dans une entreprise et il est interprété par un directeur commercial de façon radicalement différente par rapport à un DRH, par rapport à un DSG, il n'y a pas d'alignement sur les critères de performance collective. C'est une catastrophe. Ils croient qu'ils parlent de la même chose...Ah oui, notre produit est le meilleur parce qu'il est de très bonne qualité etc. Mais ils se trompent. Chacun a partiellement raison, mais ce qui n'est pas normal »* (Interviewé Y)

Les dirigeants actuels sont souvent confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'aborder le sujet de la transformation. Une hypothèse émise par l'informateur, suggère que ces dirigeants peuvent se sentir incompetents, n'ayant jamais été formés à agir différemment. Leurs diplômes, datant parfois de plusieurs années, peuvent être insuffisants dans un contexte en évolution constante. Certains énarques, malgré leurs compétences reconnues, préfèrent éviter de travailler dans les ministères en raison de l'absence de cours sur des sujets tels que la prise de décision ou les neurosciences.

*« J'ai lu cela dans le livre de Charles Pépin, qui est un philosophe et auteur des Vertus de l'échec. Il n'y a pas de cours sur la prise de décision, ni même sur les neurosciences. Nous n'avons pas de cours sur comment on fonctionne-t-on. Les énarques sont formés pour produire des rapports et des synthèses de qualité, mais ils ne sont pas formés à la prise de décision, encore moins dans un monde VUCA. Quand je mentionne le terme VUCA, ils me regardent avec étonnement, se demandant ce que cela signifie. Ils ne comprennent pas le langage que j'utilise, Béatrice. »* (Interviewé Y)

Les formations actuelles mettent davantage l'accent sur la production de rapports et de synthèses de qualité, mais elles négligent souvent la prise de décision, un aspect crucial dans un monde en mutation. Certains termes tels que "VUCA" sont méconnus des dirigeants, ce qui témoigne d'un besoin de formation et de sensibilisation. Toutefois, une lueur d'espoir réside pour l'informateur Y, dans la nouvelle génération de jeunes qui aspirent à plus de sens et d'équité. Ces jeunes sont susceptibles de remettre en question les schémas traditionnels et de chercher de nouvelles voies.

*« Les jeunes qui aspirent à du sens sont les ambassadeurs des futurs gestionnaires, et ils ne reproduiront pas ce schéma car il ne leur convient tout simplement pas. Cependant, dans la plupart des cas, ils ne restent pas dans les entreprises mais créent leur propre start-up, puis partent à l'étranger. »* (Interviewé Y)

Cependant ces jeunes peuvent être enclins à quitter les entreprises pour créer leurs propres start-ups ou chercher des opportunités à l'étranger, car ils recherchent des environnements de travail axés sur la confiance, l'autonomie et la prise de risques. En France, il existe un système qui est souvent qualifié d'absurde, avec une perte potentielle de talents remarquables qui partent à l'étranger en raison d'un manque de reconnaissance, de rémunération et d'ouverture aux idées nouvelles.

*« Nous sommes pris dans un système absurde. Absurde. Mon objectif, mon ambition personnelle, est de permettre aux entreprises de perdurer car elles possèdent un capital humain, un capital de savoir-faire, un capital de produits. Nous avons, en France, des compétences incroyables qui s'en vont en majorité à l'étranger. Ils partent parce qu'ils ne sont pas suffisamment connus, reconnus, bien rémunérés, ou lorsque leurs idées dérangent les baronnies et les castes existantes au sein des entreprises. Et ainsi, nous perdons une quantité considérable d'intelligence, mais les dirigeants ne s'en rendent pas compte. »* (Interviewé Y)

Les dirigeants actuels selon les résultats ne prennent pas conscience de cette perte considérable en termes d'intelligence et de valeur. Ainsi, une réforme de l'éducation et de la formation est nécessaire, en particulier dans les écoles de commerce qui devraient proposer des formations distinctes en management, distinctes de celles axées sur le commerce. Les écoles de commerce négligent souvent la formation en management, malgré la distinction entre le commerce et le management.

Il est primordial selon l'informateur AB, d'avoir une vision globale et holistique des choses, qui ne se limite pas uniquement aux outils de gestion financière et opérationnelle classiques qui sont indispensables. Il reconnaît que ces outils sont indispensables, notamment pour les interactions externes telles que les discussions avec les banquiers. Cependant, il met en garde contre une approche strictement financière qui néglige d'autres aspects, tels que l'open innovation. Il cite AXIA en exemple et affirme que le temps consacré à l'open innovation a un coût. Si l'approche était uniquement financière et axée sur la réduction des coûts, on pourrait

facilement conclure que c'est une perte de temps et d'énergie. En réalité, ces entreprises comprennent que c'est précisément dans l'open innovation que réside leur plus grande valeur. En investissant dans ces domaines, elles peuvent repenser leur chaîne de valeur et repositionner la valeur, y compris à travers des partenariats ouverts. Il existe une idée de partager la richesse en réorganisant les chaînes de valeur, et cela est en train de se développer. Selon lui, la redistribution globale des chaînes de valeur à l'échelle planétaire n'est pas le fruit du hasard, mais résulte d'une évolution significative.

*« Je vous dis, relisez ce que je vous disais chez AXIA. Je suis sûr que le temps qu'ils consacrent à l'open innovation, ça a un coût. Et, à mon avis, si on était sur une logique financière stricte, et si on avait simplement des "cost killers" qui s'intéressaient à ça, on dirait : "Mais qu'est-ce que c'est que ça ? Vous perdez votre temps, vous perdez de l'énergie." Bon, et en réalité, ils savent très bien qu'en faisant ça, c'est ce qui est le plus précieux pour eux. Parce que c'est ça qui va leur permettre de travailler sur un autre agencement de leur chaîne de valeur et sur un autre positionnement de la valeur, y compris dans des partenariats ouverts. Parce qu'il y a cette idée de pouvoir partager de la richesse par un autre agencement des chaînes de valeur, ce qui est en train de se nouer. Et ça, c'est oui. J'imagine que vous avez évoqué tout à l'heure qu'il y a une redistribution globale des chaînes de valeur à l'échelle planétaire. À mon avis, ce n'est pas un hasard, ce n'est pas un hasard. » (Interviewé AB)*

Les entreprises selon l'informateur R, doivent accorder une importance primordiale à leur capital humain et cessent de considérer les individus comme des ressources jetables. Trop souvent, certaines entreprises adoptent une attitude qui consiste à penser qu'il est facile de remplacer un employé par un autre. Cependant, elles négligent souvent le coût réel du turnover et de la perte de savoir-faire associés. Si elles prenaient en compte ces aspects, elles éviteraient d'agir de la manière dont certaines le font envers leurs employés.

*« Elles doivent nécessairement respecter leur capital humain et arrêter de penser que c'est une approche jetable. » (Interviewé R)*

Une convergence de points de vue se dégage quant à la question de la pérennité et des perspectives à long terme. Les propriétés émergentes de notre étude sont corroborées par plusieurs informateurs. Une préoccupation centrale partagée par ces informateurs concerne la nécessité de prendre en compte les enjeux durables tout en remettant en question le système capitaliste traditionnel.

## **Section 2 : Développement de l'étude de cas du groupe La Poste**

Dans cette partie, nous allons présenter notre démarche ancrée qui nous a conduit à élaborer les propriétés et les catégories de notre étude de cas.

## **2.1. « Transformer La Poste » (1) pour s'adapter à l'époque : Un contexte de transformation et d'incertitudes**

Attrition des volumes du courrier, transformation numérique, accroissement de la concurrence avec le développement du e-commerce, ruptures de marché et tendances sociétales lourdes avec les évolutions des modes de vie, une orientation stratégique vers le monde des services. Telles sont les principales problématiques parmi de nombreuses d'autres qui ressortent de chacun de nos 10 entretiens, et qui ont obligées le groupe La Poste à transformer son métier historique, à savoir le transport du courrier. « *Transformer La Poste* » est l'élément central qui ressort de notre terrain. Celui-ci représente le phénomène mis en avant par les dirigeants et explique en grande partie la préoccupation principale de notre terrain, à **savoir la baisse des volumes de courrier traditionnel**. En effet, d'après les propos recueillis, le groupe La Poste a démontré sa capacité à absorber la transformation en dévulnérabilisant son modèle multi-activités basé sur le courrier. Cette catégorie a été forgée en se questionnant sur les manifestations du phénomène attesté par les dirigeants du groupe La Poste, qui ont unanimement reconnu la nécessité de transformer l'entreprise pour répondre aux défis actuels. La transformation de La Poste est considérée comme étant profonde, progressive et complexe, selon les interviewers. Lors de notre premier contact avec le terrain, le Directeur de la Communication nous a présenté une vue d'ensemble du groupe en expliquant ses différentes activités ainsi que le schéma de transformation profonde de l'organisation :

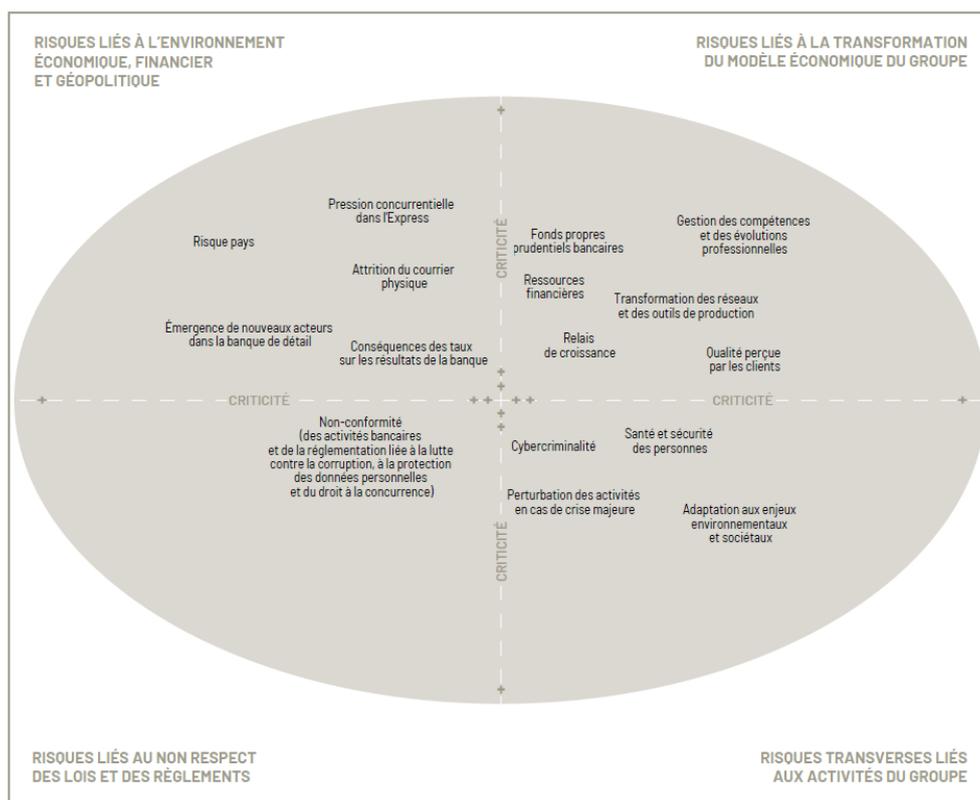
*« Le groupe La Poste est aujourd'hui un groupe international multi-activités dont la vocation est d'être le premier groupe de prestation humaine de proximité. Pour comprendre comment nous nous sommes construits et comment nous voulons nous transformer, il est important de savoir que nous sommes avant tout un groupe multi-activités, connu notamment pour le transport du courrier qui est notre métier historique. Cependant, avec la révolution numérique qui impacte le monde entier, cette activité du courrier est en déclin, avec une perte annuelle de volume de 7 à 8% en France, en Europe et dans le monde. Ainsi, aujourd'hui, le courrier ne représente plus que 20% du chiffre d'affaires de notre modèle économique, ce qui montre que cette activité est en train de s'amenuiser rapidement en termes de volume. ». En 2020, la crise sanitaire de la Covid-19 a entraîné une perte considérable de presque 18 % des volumes de courrier. Selon Directeur technique, cela représente une diminution spectaculaire, « passant de 17 milliards à 8 milliards de plis en l'espace de dix ans ».*

Les dirigeants interrogés sont très préoccupés par cette tendance qui constitue le premier facteur de constat, mais considèrent également que cela oblige à se transformer et à projeter dans l'avenir en réalisant des projections de chiffres pour les années à venir. Ainsi, l'attrition du courrier est l'évolution la plus marquante pour le groupe La Poste, mais qui est aussi selon eux un facteur de transformation, les obligeant dans leur discours à se projeter dans l'avenir. En

nous réalisant une certaine projection de chiffre sur les années à venir, DEX déclare : « *L'année dernière, nous avons enregistré une baisse de 7 à 8 % du volume de courrier. Si nous faisons une projection, nous serons à 6 milliards de courriers dans trois à quatre ans.* » Le directeur technique du groupe rappelle que le réseau s'est déjà contracté de 50 % et que cette activité historique de courrier pourrait encore diminuer de 80 % d'ici 2030. La question clé pour les dirigeants est de savoir comment dévulnérabiliser les activités rationnelles du groupe et s'adapter à cette baisse du courrier, étant donné que La Poste emploie 245 000 salariés et fonctionnaires. Le directeur du pôle régional de communication rappelle que c'est une véritable question de prospective pour une entreprise de cette envergure.

Le deuxième facteur de constat, issu des entretiens, qui oblige le groupe La Poste à continuer sa transformation est lié aux taux d'intérêts historiquement bas. En effet, les taux sont extrêmement bas et devraient le rester dans les années à venir, ce qui a des conséquences sur le modèle de la Banque Postale. Cette dernière est également impactée par les évolutions numériques et économiques du monde. Selon le Dircom, « *aujourd'hui, les taux d'intérêt n'ont jamais été aussi bas depuis 70 ans dans le monde. Ça veut dire que quand La Poste quitte une banque avec beaucoup de liquidités surnuméraires, on a beaucoup d'argent placé. Aujourd'hui, quand on place de l'argent le soir, on le place à taux négatif. En termes de modèle économique bancaire, c'est une vraie question de prospective* ». Face à cette situation, les dirigeants du groupe doivent, selon lui, anticiper et s'adapter pour faire face à ces nouvelles conditions économiques.

**Figure 95: Répartition des principaux facteurs de risques du Groupe La Poste en fonction de leur criticité**



Source : Document d'enregistrement universel 2019 — Le Groupe La Poste

Toujours dans le même contexte, la fréquentation des bureaux de La Poste diminue, posant ainsi des interrogations quant à sa présence postale territoriale et à son modèle économique historique, nous affirme le directeur du pôle régional. Selon lui, ce constat est également observé dans d'autres réseaux physiques, où la fréquentation diminue, ce qui a un impact sur le chiffre d'affaires. La présence de La Poste sur le territoire est soumise à des obligations de service public, mais cela interroge également son modèle économique. « On remarque aussi dans les réseaux que vous avez des bureaux de poste que je connaissais bien, ça s'appelle les réseaux de bureau de poste. En France, il y a plus de 17 000 points de contact postaux où on vend nos produits de La Poste que ce soit courrier, colis et financier. Ce qu'on constate aussi, c'est que la fréquentation dans nos bureaux de poste baisse. C'est un constat qu'on fait à La Poste, mais qu'on fait aussi dans les grandes enseignes, dans tous les réseaux physiques. La fréquentation diminue. Donc moins vous avez de gens qui rentrent, moins vous faites du business. Bien qu'il y ait quand même beaucoup plus d'un million de personnes qui rentrent tous les jours au bureau de la poste. Donc ça aussi, ça interroge notre présence sur le territoire. On a des obligations de service public, naturellement, on est une entreprise particulière. Mais aussi, ça interroge notre modèle économique. Et puis, on est en train de développer des activités sous le Web de la branche numérique, des activités numériques pures, et aussi d'accompagnement d'évolutions de notre société. Et là, je reviens un petit peu sur la prospective. »

Figure 96: Présentation des différentes branches d'activité du groupe La Poste

## LES 4 BRANCHES D'ACTIVITÉ

Un grand groupe de services multimétier

### SERVICES-COURRIER-COLIS

Distribution de courrier et de presse, livraison de colis, prestations de services de proximité, 6 jours sur 7, la branche Services-Courrier-Colis est le premier réseau de proximité humaine de France.

### GEOPOST/DPDGROUP

Acteur du marché de la distribution de colis légers se développant sur le marché alimentaire, la santé et la livraison hors domicile, GeoPost/DPDgroup est présent dans 49 pays notamment avec ses partenaires Ninja Van en Asie du Sud-Est ou Aramex au Moyen-Orient.

### LA BANQUE POSTALE

Elle est organisée autour de quatre métiers : la bancassurance en France, la bancassurance à l'international, la banque de financement et d'investissement, la banque patrimoniale et la gestion d'actifs. Les services de La Banque Postale ont vocation à répondre aux besoins de toutes personnes physiques et morales.

### GRAND PUBLIC ET NUMÉRIQUE

Elle s'adresse aux particuliers, professionnels et collectivités locales dans le cadre d'une relation client omnicanale. Elle distribue les produits et services postaux, financiers, téléphoniques et les services de confiance numérique du groupe. Elle porte également la transformation numérique du groupe.

Une entreprise  
**100% publique**

**66%**  
par la Caisse  
des Dépôts



**34%**  
par l'État

Source : Document du rapport d'activité de 2021

Pour surmonter les pertes importantes subies en 2020, La Poste se concentre davantage sur l'avenir en finalisant son plan stratégique précédent intitulé "La Poste 2020 : conquérir l'avenir" avec une augmentation du chiffre d'affaires à 34,6 milliards d'euros en 2021. Les dirigeants considèrent que la réussite de cette transformation est tributaire de la capacité à « **repenser et adapter l'organisation** », à « **évoluer et élargir le modèle économique** », à « **construire un modèle multi-activités** », à « **tirer parti du numérique** » et finalement à « **adapter le modèle social** ». Ces propriétés sont apparues comme des éléments clés de la catégorie centrale de notre étude, à savoir "Transformer La Poste". Elles ont été identifiées sur le terrain et sont représentées dans la figure ci-dessous.

**Figure 97: Ancrages de la catégorie « Transformer La Poste »**

### Ancrages

- ▶ Adapter le modèle social ▼
- ▶ Construire un modèle multi-activités ▼
- ▶ Evoluer et élargir le modèle économique ▼
- ▶ Repenser et adapter l'organisation ▼
- ▶ Tirer parti du numérique ▼

Nous avons dressé une table des propriétés (voir figure) pour faciliter l'articulation des propriétés et permettre la comparaison des témoignages et des situations. Lorsque nous examinons cette table par ligne, nous constatons des comparaisons portant sur les profils des dirigeants. Dans notre cas, les deux lignes EMRG et RH représentent des profils similaires, tous deux dans le domaine des ressources humaines. En examinant ces deux lignes, nous pouvons observer une certaine similarité. Les deux responsables RH considèrent la transformation du groupe comme une opportunité pour augmenter numériquement les postiers. La notion de transformation est moins évoquée par ces deux derniers qui accordent moins d'importance à cette notion comme le montrent les cases rouges (voir la figure ci-dessous). Pour les autres, la stratégie de transformation de La Poste implique principalement la transformation du modèle traditionnel en un modèle multi-activités rapide, ainsi que la capacité d'adaptation et de réinvention pour accompagner la croissance du colis et la baisse du courrier.

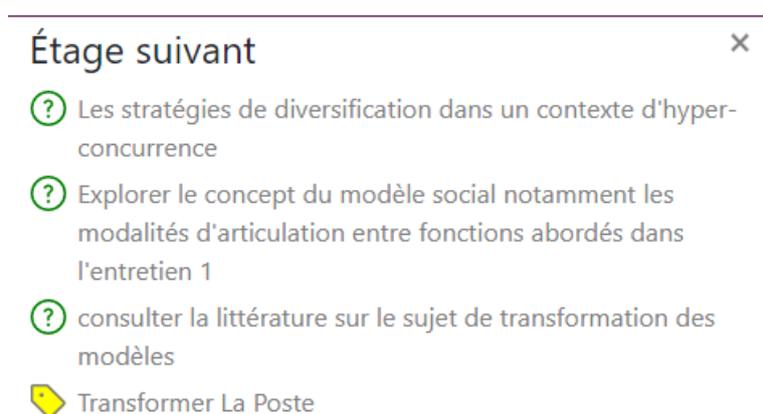
**Figure 98: Table des propriétés de la catégorie centrale de l'étude « Transformer La Poste »**

|            | Repenser et adapter l'organisation  | Evoluer et élargir le modèle économique  | Construire un modèle multi-activités  | Tirer parti du numérique  | Adapter le modèle social  |
|------------|--|---|--|--|--|
| Dircom     | Green  | Green   | Green  | Green  | Green  |
| EMRG       | Red  | Red   | Red  | Green  | Green  |
| Innov      | Green  | Green   | Red  | Green  | Red  |
| Num        | Red  | Green   | Green  | Green  | Green  |
| Prospect   | Red  | Green   | Green  | Green  | Red  |
| DEX        | Green  | Green   | Green  | Green  | Green  |
| ExProspect | Green  | Green   | Red  | Red  | Green  |
| DT         | Green  | Green   | Green  | Green  | Red  |
| RH         | Red  | Red   | Red  | Green  | Red  |

Il faut noter que les propriétés de ce tableau sont apparues progressivement, c'est-à-dire au fur et à mesure de la collecte. Cette table nous a permis de guider la collecte d'informations et d'orienter les prochains entretiens pour approfondir l'exploration des propriétés émergentes.

Par exemple, en étiquetant notre premier entretien, nous avons identifié que La Poste, étant dans un schéma de transformation profond et extrêmement confus, a réussi à élargir et transformer son modèle économique stratégique en mobilisant l'engagement des postiers et des postières. Cette mobilisation a nécessité « *un puissant travail de dialogue social* » (Dircom). La notion de modèle social, telle qu'elle est apparue dans le discours du Dircom et du directeur exécutif, est devenue un élément structurant de la stratégie de transformation du groupe. Nous avons formulé à l'issue de la table des propriétés des questionnements théoriques que l'analyse de notre premier entretien a suscités (voir la figure ci-dessous). Nous avons donc décidé d'explorer le rôle joué par le modèle social dans la stratégie de transformation du groupe. L'étiquetage des entretiens suivants a porté sur les propriétés de la transformation du groupe ainsi que sur l'implication des postiers dans celle-ci. Dans le cas de La Poste, la table de propriétés a servi non seulement à identifier les articulations, mais aussi à orienter nos prochains entretiens et approfondir l'exploration des propriétés émergentes.

**Figure 99: Compte-rendu théoriques issus de l'analyse de la table de propriété**



La présente catégorie « Transformer La Poste » est **arrivée à saturation**. Nous avons examiné en détail chaque propriété pour évaluer sa pertinence et avons constaté que de nouvelles entrées ne peuvent plus être ajoutées. Les dirigeants interrogés ont fourni toutes les informations pertinentes et nécessaires concernant la transformation de La Poste et ses enjeux stratégiques. Les données se répètent, nous avons donc compilé de nombreuses citations dans un tableau distinct pour éviter les redondances. Nous avons également étudié les propriétés émergentes et leur interdépendance, ce qui nous a permis de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la transformation de l'entreprise. Il n'est plus nécessaire d'ajouter des éléments à cette catégorie, car elle est désormais complète.

### 2.1.1. Adapter et repenser l'organisation (1.1)

« Adapter et repenser l'organisation » afin de faire face aux évolutions du marché et des nouveaux besoins des clients. La présente propriété est attestée par cinq dirigeants. Les termes « adapter », « adaptations » sont récurrents (voir le compte-rendu théorique ci-dessous). En effet, depuis 600 ans, La Poste évolue et se réinvente dans tous les secteurs d'activité et dans tous les métiers, tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales et en s'adaptant aux évolutions du monde. « *Ce que vous devez retenir, c'est que nous sommes sur un modèle de transformation rapide, multi-métiers, de services de proximité humaine, à l'échelle métropolitaine, européenne voire mondiale pour certains services. Nous sommes une entreprise séculaire, attachée au territoire et rattachée au siècle, donc nous nous transformons avec lui. Ce n'est pas compliqué, mais c'est complexe.* » Dircom

#### Figure 100: Compte-rendu théorique de la propriété « adapter et repenser l'organisation »

Selon le directeur exécutif (DEX), le groupe a su s'adapter à la baisse du courrier en captant l'évolution d'autres flux et notamment la croissance du colis.

## ② Stratégies d'adaptation

Les termes "adapter" et "adaptations" sont utilisés 23 fois dans les discours des informateurs. Cette récurrence traduit-elle la préoccupation des informateurs pour transformer La Poste ?

Selon les informateurs, le groupe a recours à des stratégies d'adaptation, en plus des stratégies de diversification.

Quelle définition puis-je donner au terme "adaptation" ? Quel sens les informateurs donnent-ils à cette expression ?

**L'adaptation, telle qu'elle est attestée, se réfère à la capacité du groupe à ajuster ou à modifier ses activités traditionnelles afin de répondre aux changements de son environnement externe.**

Mais quels ajustements pour La Poste ?

Dans le cas de La Poste, ces ajustements concernent en particulier l'évolution du marché, les nouveaux besoins des consommateurs qui évoluent, ainsi que la concurrence.

*« ... L'évolution la plus forte concerne l'attrition du courrier, qui a un impact industriel important. Depuis plus de dix ans, nous nous adaptons à cette baisse du courrier. Cependant, cette baisse doit être mise en perspective avec l'évolution d'autres flux, notamment celle des colis. Nous avons la chance d'avoir une activité en forte croissance dans ce domaine... »*

Quant au directeur technique (DT) de la branche services-courrier-colis, la déformation du modèle engendre une modélisation très différente et c'est tout l'enjeu de La Poste. Il insiste à plusieurs reprises sur l'importance de prendre en compte la dimension de l'avenir afin d'identifier les opportunités, de concevoir, de déployer et de faire évoluer tous les outils à

disposition pour l'acheminement des livreurs, des facteurs et des sites de production afin d'accomplir leur mission. Le groupe adapte également son réseau de distribution aux nouveaux besoins et attentes.

*« Et dans le même temps, sur l'activité Colissimo, les volumes augmentent naturellement de 7 à 10 % par an. Et l'année dernière, on a connu une croissance d'un seul coup de plus de 30 %. Et donc, cela veut dire que le modèle se déforme. Les outils de production sont différents, les attentes des clients sont différentes, la vitesse d'acheminement est différente. L'utilisation des données est différente et les outils de production sont très différents en termes de véhicules, d'entrepôts, etc. Typiquement, quand vous avez une augmentation de 30 % des colis, au lieu de livrer en vélo, vous allez livrer en voiture. Et lorsque vous avez plus de colis dans la voiture, la voiture va être beaucoup plus grande pour une opération de livraison... Tout cela engendre une modélisation très différente et c'est tout l'enjeu de La Poste. » (DT)*

D'ailleurs, ce pilier d'activité, c'est-à-dire tout ce qui a trait au transport des colis et à la logistique, est en grande dynamique aujourd'hui, conséquemment à l'essor du e-commerce. Souhaitant devenir « la référence internationale de la livraison responsable et durable », le groupe, avec sa holding Geopost/DPDgroup, développe ses forces en saisissant des opportunités stratégiques, nous raconte le Dircom. *« Le groupe avec son produit phare Colissimo est un acteur majeur du transport de colis en Europe et cela représente un volume qui progresse de 10 % par an, avec les achats sur Internet, la préparation des Blacks Fridays, etc. Donc c'est très dynamique, le volume progresse, mais cela ne signifie pas que la marge progresse car c'est un marché très concurrentiel, notamment tiré par Amazon, qui nous oblige à avoir des prix très maîtrisés. Ça reste un très gros client et nous ne bénéficions pas de 10 % d'augmentation de marge, c'est-à-dire que dans le modèle multi-activités, la part de la logistique et des colis est très positive, mais elle n'est pas suffisante, ce qui tempère un peu la baisse. »*. Le Dircom souligne que, malgré les obstacles, le groupe reste ouvert aux opportunités qui se présentent. *« Pour nous, nos obstacles sont aussi nos opportunités...là où il y a un modèle qui semble opportun on le tente »*. Le groupe La Poste selon lui, a su prendre la mesure de ces opportunités et obstacles, et a réussi, jour après jour, à se transformer.

Une transformation réussie, qualifiée par les dirigeants du groupe qui estiment que celui-ci a pu se remettre dans la course grâce à sa politique de qualité d'un côté et à sa capacité à tirer parti de la croissance du marché des colis de l'autre côté. Le directeur exécutif considère que la diminution du courrier doit être mise en perspective avec l'augmentation d'autres flux, notamment les colis, qui connaissent une forte croissance.

En effet, il y a quelques années, notamment avec Colissimo qui était la filiale avec le plus de volume, le groupe a réussi à se remettre dans la course de la captation de la croissance du colis grâce à une politique de qualité et une stratégie agressive sur les prix :

« Grâce à une politique de qualité et de prix agressive, nous avons réussi à **nous remettre dans la course pour capter la croissance des colis**, en particulier avec Colissimo, qui représente la majeure partie de notre volume. Le colis croît en France, comme partout dans le monde par la croissance du e-commerce. Alors, en France, cette croissance du e-commerce a été moins rapide que dans d'autres parties de l'Europe et du monde. L'effet Amazon et du e-commerce en France, on l'a maintenant. La croissance a été un peu moins forte en tous cas, elle a démarré moins fortement que dans d'autres pays. Pourquoi ? Parce que la structure de l'appareil de distribution du retail en France est beaucoup plus forte qu'en Europe et que partout dans le monde. L'autre structure de consommation, de distribution, de retail, ce sont des hypermarchés, des supermarchés, donc ce sont des choses qui ont été très structurantes, même dans l'aménagement du territoire de la France, parce que des grandes enseignes construisent des grands parkings avec de grands hypermarchés pour drainer des consommateurs. Et ça, ce n'est pas un modèle qu'on retrouve partout en Europe. En Allemagne, il n'y a pas ça et au Royaume-Uni c'est encore moins. Et d'ailleurs, c'est pour ces deux pays, en tous cas, le e-commerce est beaucoup plus développé. On va atteindre cette année à peu près 10%, on va peut-être dépasser 10% de la consommation par le e-commerce, là où on est déjà à 25% au Royaume-Uni. Pour autant, il y avait un terrain qui est très propice parce que finalement l'équipement numérique est allé bon train en France. Donc on n'a pas pris de retard par rapport à ça et d'ailleurs aujourd'hui, le e-commerce est tiré aussi parce qu'en matière d'équipement et de réseau, etc., la France est plutôt bien équipée. En tous cas, pour ce qui est de tout smartphone. Aujourd'hui, on va certainement atteindre, en 2019, je regardais les chiffres de la Fédération de la vente à distance, 38 à 39 millions de Français qui ont fait une commande par Internet via leur smartphone ou leur ordinateur. Donc ça fait quand même une proportion d'un peu moins de 65 millions. Ça fait quand même beaucoup de consommateurs. » (DEX).

Le groupe a su s'adapter à cette baisse en se positionnant sur le marché du colis et en tirant profit de l'équipement numérique en France. La croissance du e-commerce a permis à La Poste de regagner des parts de marché en améliorant la qualité de service, un élément crucial dans ce secteur d'activité, raconte le directeur. Cette croissance n'a pas été trop forte que d'autres pays, ce qui a permis à La Poste de suivre le rythme et de ne pas être dépendante d'Amazon. En effet, Amazon reconnaît la qualité de service de Colissimo, ce qui est important pour les clients et pour la croissance de l'entreprise.

De plus, La Poste a su accompagner l'ensemble des enseignes, ce qui lui permet de diversifier son activité et d'équilibrer le fruit de cette croissance. Cette diversification lui permet de ne pas être trop dépendante d'Amazon, tout en maintenant un niveau élevé de satisfaction de ses clients, mesuré notamment par le Net Promoter Score. Elle est capable de réaliser des résultats positifs en termes de chiffre d'affaires et de résultat d'exploitation, ce qui lui permet d'avoir une capacité d'investissement importante pour moderniser son infrastructure et augmenter sa capacité de traitement de colis.

Malgré cela, La Poste doit selon lui, investir dans des plateformes de tri, des hubs et moderniser ses établissements pour pouvoir augmenter la capacité de son tuyau et répondre aux besoins du marché. Tout cela concerne l'ensemble du colis, y compris Colissimo, Chronopost et l'exportation internationale grâce au réseau intégré de Géoposte avec la marque DPD. La modernisation de l'infrastructure de distribution et des plateformes de tris est considérée par ce directeur comme un enjeu important pour les années à venir afin de répondre à la croissance continue du e-commerce.

**Tableau 47: Autres citations de la propriété « Repenser et adapter l'organisation »**

| Catégorie 1                        | Transformer La Poste   |
|------------------------------------|--|
| Repenser et adapter l'organisation | <p>« La Poste se réinvente tous les jours, dans tous les secteurs d'activité et dans tous les métiers. » Innov</p> <p>« ...notamment la branche courrier qui est en profonde transformation et le colis aussi qui se développe terriblement, il faut tout le temps repenser l'organisation... » Dircom</p> <p>« ... depuis maintenant plus de 10 ans, on s'adapte à cette baisse du courrier ... » DEX</p> <p>« ...Notre boulot est d'adapter, je dirai, notre appareil pour continuer à accompagner cette baisse du courrier, mais capter et faire en sorte qu'on puisse distribuer et capter la croissance de ces colis. » DEX</p> <p>Et donc, cela veut dire que le modèle se déforme. Les outils de production sont différents... » DT</p> <p>« Et on a réussi à transformer La Poste » Exprospect</p> |

### 2.1.2. Evoluer et élargir le modèle économique (1.2)

La Poste, réseau de proximité humaine, poursuivra sa transformation avec une présence physique forte et bien cordonnée, grâce au développement des nouveaux services du futur notamment dans le domaine du service à la personne que ce soit la santé, l'accompagnement, le vieillissement ou encore la distribution alimentaire. Le sens de sa transformation c'est d'être la première entreprise de proximité humaines. Le modèle du groupe s'évolue et se réinvente tous les jours « *que ce soit la banque, que ce soit le courrier, que ce soit le colis, que ce soit le réseau avec l'aménagement du territoire, que ce soit les nouveaux services, la rénovation énergétique, veiller sur mes parents, la liste est quasiment sans fin* », nous indique le responsable d'innovation de la BSCC.

La Poste, un réseau de proximité humain, poursuivra sa transformation en renforçant sa présence physique et en développant de nouveaux services dans le domaine des services à la personne, tels que la santé, l'accompagnement, le vieillissement et la distribution alimentaire.

L'objectif de cette transformation est de devenir la première entreprise de proximité humaine. Le modèle de l'entreprise évolue et se réinvente constamment, *« que ce soit dans la banque, le courrier, le colis, le réseau et l'aménagement du territoire, ainsi que dans les nouveaux services tels que la rénovation énergétique et veiller sur mes parents »* Le responsable de l'innovation de la BSCC souligne que cette liste est pratiquement sans fin.

Le groupe La Poste a élargi son champ d'activité en se tournant vers le secteur des services. L'ambition reste la même: être la première entreprise de proximité humaine en simplifiant la vie de ses parties prenantes grâce à des services innovants et utiles pour tous. La posture humaine de La Poste est particulièrement mise en avant dans les entretiens. L'enjeu est de renforcer la dimension de service du groupe, en proposant des prestations bancaires, logistiques et d'assurance, ainsi que tous les autres services nécessaires pour devenir le principal opérateur de services à la personne, y compris en accompagnant les associés et en répondant aux besoins liés au vieillissement. Dans ce cadre, le groupe a récemment lancé des services dans les différents domaines de la Silver économie, notamment avec le service "Veiller sur mes parents". Celui-ci consiste en *« la capacité qu'ont les facteurs à passer une, deux ou cinq fois chez des personnes âgées moyennant un contrat qu'on signe soit avec les personnes soit avec leur famille pour veiller si elles vont bien, etc. Ce n'est pas une visite médicale, c'est une visite de proximité »*, le directeur du pôle régional précise que ce choix de travailler sur la Silver économie a été fixé au niveau central mais est instruit au niveau local.

Le directeur exécutif considère que cet investissement est très lent mais sur lequel en fait *« l'espoir de gain est très long terme et est lié aussi à l'évolution sociétale... nous à La Poste on s'intéresse à ces sujets-là »* (DEX) Il cite aussi l'exemple la tablette Ardoise, qui est spécialement conçue pour les seniors. Selon lui, ces types d'innovations ont un espoir de gain à long terme, mais restent complexes. Il est espéré que les choses évolueront dans la bonne direction en termes de chiffre d'affaires. Toutefois, il est difficile de mesurer l'impact réel de l'innovation. En nous présentant les différents métiers du groupe, le responsable de prospective de la branche numériques nous donne l'exemple de la division courrier, qui est devenue le service-courrier-colis, responsable de la distribution du courrier et des colis en France. Cette évolution a été marquée par l'ajout du terme "service" dans l'intitulé du nom, afin de refléter la nécessité de proposer des services complémentaires pour maintenir l'activité du facteur. L'intervenant a travaillé dans cette division de 1992 à 2014.

« On a ajouté le mot "service" dans l'intitulé du nom. D'ailleurs, on commence par "Service Courrier-Colis" pour indiquer qu'il faut opérer des changements étant donné la diminution du courrier. Nous avons démontré que le colis ne permettrait pas de maintenir le même niveau d'activité, et donc il faut trouver des services complémentaires afin que les facteurs puissent continuer à travailler » (Prospect)

C'est une transformation en profondeur et rapide, car pour les entreprises dont le cœur d'activité voit son volume baisser de 8 % par an, cela n'est pas négligeable. Cela les amène à développer de nouveaux services et compétences pour élargir leur modèle économique.

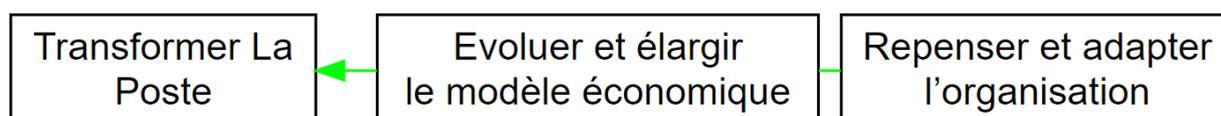
« Soit effectivement vous baissez les bras et vous dites "on va essayer de faire le mieux possible", ou soit vous essayez d'élargir votre modèle économique. Et c'est ce qu'on essaie de faire en développant de nouveaux services et de nouvelles compétences. » (Dircom)

**Tableau 48: Autres citations de la propriété « Evoluer et élargir le modèle économique »**

| Catégorie 1                             | Transformer La Poste  |
|---|---|
| Evoluer et élargir le modèle économique | <p>« Cette baisse du courrier, elle est aussi à mettre en perspective avec l'évolution d'autres flux, et notamment du colis. Et quel que soit le colis, on a cette chance d'avoir une activité qui est en forte croissance. » (DEX)</p> <p>« Et sa stratégie était d'utiliser ce capital pour développer des activités où c'est très utile, et c'était donc le cas des activités bancaires. » (Ex-prospect)</p> <p>« Et c'est vrai que La Poste se cherche pour aller vendre du service... On en revient à faire des supers commerciaux. » (Num)</p> <p>« C'est qu'on va devoir mettre en place une feuille de route pour jalonner la construction de nos nouveaux services et produits sur ces nouveaux usages et dans l'efficacité territoriale. » (Innov)</p> <p>« ... On a une chance énorme. C'est le développement des services, le développement du colis et le besoin extrêmement fort des populations en services de proximité. » (DT)</p> |

La Poste se transforme en s'adaptant et en évoluant, notamment en élargissant son modèle économique. L'évolution et l'élargissement du modèle économique sont l'une des stratégies d'adaptation aux changements du marché dans un contexte de transformation. Pour les dirigeants, cela représente à la fois un défi complexe et une opportunité. L'articulation est orientée, ce qui signifie que la raison d'évoluer et d'élargir le modèle économique est de transformer le groupe. (voir la figure ci-dessous).

**Figure 101: Schématisation à trois**



### 2.1.3. Construire un modèle multi-activités (1.3)

Cette propriété met en avance les stratégies de diversifications adopté par le groupe pour atténuer sa dépendance vis-à-vis de son marché d'origine. Au cœur de son nouveau plan stratégique "La Poste 2030, engagée pour vous", le groupe a entrepris une transformation axée sur une stratégie de diversification. Cela s'est traduit par la diversification des services proposés par le facteur ainsi que par la diversification des formats de présence postale à travers le réseau. L'objectif est de développer les forces du groupe, en particulier son réseau de proximité, afin de l'adapter aux flux physiques et aux services de demain qui seront nécessaires pour une population de plus en plus âgée.

*« Donc notre job, dans le plan stratégique est d'accompagner cette baisse du courrier, capter et investir pour la croissance du colis et faire en sorte de saisir toutes les opportunités de proximité parce que le facteur a une vraie valeur » DEX*

La diversification s'est traduite à La Poste par la construction d'un modèle multi-activités, explique le responsable de la prospective.

*« La dématérialisation, la suppression du courrier est tombée beaucoup plus vite que chez nous, donc ils avaient 4 ou 5 ans d'avance malheureusement pour eux sur la chute du courrier, donc ils étaient obligés de mettre en place des stratégies de diversification » (Prospect).* Pour identifier les caractéristiques de ces stratégies, un compte rendu théorique basé sur l'exploration de la littérature au sujet des stratégies de diversification a été créé.

## Figure 102 : Compte-rendu théorique sur les stratégies de diversification du groupe

Afin de se réinventer et de prospérer sur le long terme, le groupe a décidé de se diversifier en

### ② Rôle des stratégies de diversification dans le contexte de la transformation

#### Examiner la littérature concernant le rôle des stratégies de diversification dans le contexte de la transformation

Deux informateurs évoquent la notion de dépendance à l'égard d'une activité spécifique qui est dans le cas de La Poste : le courrier. Nous nous interrogeons alors sur la capacité de la diversification à réduire cette dépendance.

Ce sujet est-il traité dans la littérature? Quels sont les travaux qui se penchent sur les stratégies de diversification et leur impact sur la performance et la compétitivité des entreprises?

#### Au niveau de la littérature scientifique:

- Diversification et performance des entreprises : une analyse des stratégies des grands groupes français" (Y. Cohen & C. Louche, 2013): Elle examine les stratégies de diversification des grandes entreprises françaises et leur effet sur la performance financière.
- Les stratégies de diversification : un moyen de réduire le risque d'exposition sectorielle ?" (A. Andriamasy, 2017): Cette étude s'intéresse à l'effet de la diversification sur la réduction du risque d'exposition sectorielle.
- Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization" de Hitt, Ireland et Hoskisson (2017): Selon cette étude, la diversification est une stratégie adoptée par les entreprises pour réduire les risques en investissant dans des activités différentes de celles de leur activité principale. La diversification liée implique d'investir dans des activités connexes ou complémentaires à l'activité principale de l'entreprise. La diversification non liée, quant à elle, consiste à investir dans des activités qui n'ont aucun lien avec l'activité principale de l'entreprise.

Le groupe a développé des activités complémentaires à son activité principale, mais aussi de nouvelles activités telles que le service à domicile (veiller sur mes parents) et la distribution alimentaire. Ces activités illustrent une diversification à la fois liée et non liée, comme cela est expliqué dans l'article de Hoskisson.

proposant de nouvelles activités dans plusieurs domaines, typiquement « *ce qu'on fait sur l'activité seniors, sur l'activité de nouveaux services de délivrance de plateaux-repas, de e-santé, et autres, etc.* » (DT)

Une articulation est identifiée entre « Adapter et repenser l'organisation » et « Construire un modèle multi-activités ». Dans ce modèle multi-activités, bien que la part de la logistique soit très positive, elle reste insuffisante selon le Dircom. Cependant, cela tempère un peu la baisse, car pour La Banque Postale, la fréquentation des réseaux diminue également.

Le directeur technique met en relation le fait de se transformer et de construire un modèle multi-activités. Selon lui, la diversification des activités permet à La Poste de s'adapter aux évolutions du marché et de faire face à la baisse du courrier en proposant de nouveaux services à forte valeur ajoutée. En se transformant, le groupe est aujourd'hui en mesure de créer de nouvelles opportunités de croissance, ce qui agit positivement sur son chiffre d'affaires « *On est durement touché par la baisse du courrier, mais la politique multi-activités que La Poste a adoptée, à travers son activité Colis Express, La Banque Postale, et le rachat récent de la Caisse Nationale de Prévoyance, a permis de doubler notre chiffre d'affaires en l'espace de dix ans, toutes activités confondues. Le courrier ne représente plus que 20% de nos activités traditionnelles, et cela a un impact important sur l'emploi, mais cela ne représente qu'une petite part de notre chiffre d'affaires. Nous allons donc continuer à nous transformer.* » (DT)

Pour construire ce modèle multi-activités, le groupe a capitalisé sur le parcours du facteur en développant son capital sympathie. L'idée était de partir de la transformation numérique, comme l'explique le référent numérique du groupe, pour utiliser le facteur comme un super commercial. La transformation des postiers est articulée avec la construction d'un modèle multi-activités. Cette relation sera explicitée dans les parties suivantes. « *On est en train de se dire, par rapport au capital sympathie du facteur, est-ce qu'on ne pourrait pas lui faire utiliser ce capital pour aller vendre des services ? Le capital sympathie du facteur, c'est d'utiliser le facteur pour aller vendre des services. Et c'est vrai que La Poste se recherche pour aller vendre des services, donc des services accompagnés par les nouvelles technologies et puis essayer de qualifier les personnes par l'IA, par la donnée pour lui amener le bon produit au bon moment, etc. On en revient à faire des super commerciaux.* » (Num)

**Tableau 49: Autres citations de la propriété « Construire un modèle multi-activités »**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Catégorie 1</b><br/>Construire un modèle multi-activités</p> | <p><b>Transformer La Poste</b><br/>« On sait qu'il y a des services qui sont en attraction et qui ont besoin de ressources » (Prospect)</p> <p>« Par contre, on a une chance énorme, c'est le développement des services, le développement du colis et le besoin extrêmement fort des populations de services de proximité et on est convaincu que nous sommes et nous resterons la première entreprise de sociétés, de services, de proximité aux populations en France » (DT)</p> <p>« Après, on a mis aussi de l'intelligence artificielle sur FACTEO pour les facteurs et là, pour le coup, l'intelligence artificielle n'a pas du tout pour vocation de générer de la productivité, mais d'apporter du service additionnel et de mieux organiser le parcours du facteur » (DT)</p> |
|--|---|

#### 2.1.4. Tirer parti du numérique (1.4)

L'image de La Poste est en train de changer, en particulier celle de la marque du facteur et cela grâce à la transformation numérique. C'est une stratégie à la fois centrale et expérimentale qui s'inscrit dans une démarche prospective pour tirer parti du numérique. Convaincu que la proximité est un métier, le groupe entreprend une révolution numérique pour proposer de nouveaux services via les facteurs. « *Nous cherchons à distribuer des courriers de valeur ainsi que de plus en plus de colis et à fournir des informations de traçabilité. Pour ce faire, nous avons besoin de facteurs connectés qui peuvent enregistrer et gérer une grande quantité d'informations en temps réel, car les données sont un élément constitutif des colis. Bien sûr, il y a le carton et son contenu, mais l'étiquette est le plus important car elle contient l'adresse ainsi que des informations sur les consommateurs. Cette data nous permet également d'offrir toute une gamme de services de proximité, car nous sommes présents 6 jours sur 7 dans tous les foyers français, ce qui nous permet d'opérer ces services.* » (DEX)

Valoriser cette proximité est un enjeu colossal, selon le directeur exécutif, car le facteur est le deuxième personnage le plus apprécié en France, juste après le boulanger. C'est important car

il s'agit d'une personne fiable qui travaille sous serment. Cela devrait normalement être valorisé. Cependant, en France, le service n'est pas valorisé car les Français considèrent que le service public est gratuit. Il reste donc à démontrer la valeur de ce service, mais cela peut être une perspective intéressante. Le groupe cherche à rendre cette proximité attractive. Ainsi, le directeur du pôle régional explique comment le groupe exploite cette force de facteurs au maximum en l'augmentant grâce aux outils numériques.

*« Ça potentialise notre activité. On s'est dit : "On a des facteurs qui passent tous les jours au domicile des Français. C'est une force de réseau. Il n'y a aucun réseau qui peut faire ça. Mais comment peut-on potentialiser cet atout ?" On s'est dit : "On va les équiper", et c'est eux qui ont choisi un smartphone qui s'appelle Facteo. Là, c'est le facteur qui a développé cette idée. L'aspect prospectif est venu du bas. »*

La même chose a été faite pour les bureaux de poste, avec l'utilisation de terminaux numériques. Les ressources humaines sont également potentialisées grâce à des augmentations numériques, notamment l'utilisation de smartphones, ce qui est une stratégie centrale et prospective pour le groupe. La prochaine initiative, Ma French Bank, sera également basée sur les smartphones explique ce responsable et comprendra des applications qui plairont aux jeunes, tout en offrant l'ensemble des services bancaires, y compris les chèques, via le numérique. Cette stratégie du groupe consiste à exploiter au maximum les opportunités offertes par le numérique, plutôt que de se lamenter sur ses effets négatifs, en adoptant une approche à la fois centrale et territoriale.

Au niveau de la direction technique qui est le bras armé de la réalisation de l'offre et à la croisée des chemins dans la transformation de La Poste, face à des évolutions de marché la déformation du modèle d'affaire est prise en compte. Dans cette question de prospective, le directeur explique que la direction technique joue un rôle clé dans l'accélération du business, en portant la technologie. Il mentionne deux accélérateurs de business : l'IT, comprenant l'informatique, le digital et la data, et la technologie en général. La direction technique est chargée de concevoir, déployer, maintenir et faire évoluer les systèmes imaginés pour répondre aux besoins des clients. La direction technique est intégrée et maîtrise le processus de bout en bout, ce qui lui permet de garantir que les systèmes proposés fonctionnent sur le terrain et sont adaptés aux besoins des clients.

De plus, toutes les spécialités techniques sont intégrées à la même direction, ce qui permet selon lui, de rechercher la meilleure solution technique à la croisée des différents chemins techniques et de proposer des solutions clés en main intégrées aux opérationnels. Dans son discours, le

dirigeant présente un panorama des activités de la direction technique pour ses clients, notamment dans les sites de production et les sites de livraison.

*« Dans cette organisation, la direction technique a deux principaux clients, qui sont des unités commerciales concevant des offres sous l'angle marketing. Nous les accompagnons pour imaginer le chemin technique nécessaire pour réaliser ces offres dans nos sites de production et de livraison. Pour cela, nous avons une équipe d'ingénieurs composée de 350 personnes, ainsi que des techniciens en déploiement et en maintenance, des chefs de projet locaux, soit environ 750 personnes sur le terrain, pour un total de 1000 personnes au sein de la direction technique. Notre champ d'intervention est très large, allant du système d'information (SI) à l'industriel et aux machines. Nous nous occupons de tous les systèmes qui captent ou délivrent des données, mais nous ne nous occupons pas de la gestion ou de l'enregistrement des données, cela étant géré par le SI central. Nous nous assurons de l'intelligence sur les équipements de tri grâce à des systèmes de gestion automatisée de l'adresse, d'intelligence artificielle, d'automatisation, que ce soit pour les équipements de tri ou de livraison... Ensuite, nous avons une direction de la conception et du déploiement des offres. Nous accompagnons le marketing dans la conception des offres produits et fournissons les outils techniques pour les réaliser. Nous avons également une direction dédiée aux équipements de tri, qui inclut toutes les machines de tri, de document, de courrier, de petits paquets internationaux, les machines de tri de colis, les bacs et les caissettes, ainsi que toutes les transitics permettant de trier les marchandises. Cette équipe s'occupe de la conception, du déploiement et de l'évolution des équipements existants, tout en prenant en compte les changements dans nos modèles d'affaires et en mettant en œuvre des principes d'usine 4.0, tels que la robotique et les systèmes de convoyage intelligents... Au sein de cette équipe, nous avons également une équipe de modélisation, qui permet d'imaginer le futur site en collaboration avec les producteurs. Nous déterminons les volumes qui vont rentrer sur le site, le nombre de camions nécessaires, la courbe d'alimentation, et nous modélisons cela avec des jumeaux numériques pour fournir un outil industriel clé en main, y compris un bâtiment, des machines et des quais. Cette modélisation permet d'optimiser le retour sur investissement et la configuration des lieux, ainsi que l'évolutivité de nos équipements et de nos réseaux. »*

La quatrième direction s'occupe de toute la partie véhicule, y compris les véhicules actuels et futurs, les tests de véhicules, leur adaptation et la gestion du parc de 65 000 véhicules actuel, ce qui en fait la plus grande flotte électrique d'Europe. À l'intérieur de cette direction, une équipe est responsable de tout le matériel périphérique, y compris les casiers de tri, les contenants et les bacs, qui sont utilisés pour emballer et trier les colis dans les sites de tri et de distribution. Cette équipe est également responsable de l'accessoirisation, y compris les uniformes. Une autre équipe s'occupe de la maintenance et de l'aménagement immobilier. Enfin, la direction des infrastructures est responsable des réseaux, y compris les réseaux télécoms et fibrés, les postes de travail PC, les téléphones embarqués et les téléphones dotés d'une intelligence embarquée.

En effet, la transformation numérique la plus remarquable pour ce groupe est venue des postiers et postières, qui ont été habilités grâce à des avancées numériques telles que le smartphone Facteo. « C'est l'assistant du facteur qui va lui donner son déroulement de mission, qui va permettre de le guider, qui va permettre de l'assister, qui va permettre de remonter des informations ou donner des informations sur les prix et les colis à distribuer. On a l'habitude aujourd'hui de dire qu'on transporte des colis, des lettres et des données. En fait, quand vous faites une livraison de colis la veille, vous avez alerté les clients que vous allez passer pour lui livrer un colis lorsqu'il ne rentre pas dans la boîte aux lettres. Et puis, le jour même, vous allez pouvoir le prévenir que vous allez arriver. Éventuellement, lui donner un panneau de livraison et puis ensuite, vous allez enregistrer une signature ou un mot de passe et vous allez remonter cette information de façon immédiate vers l'expéditeur et remonter des données. Comme quoi le colis a bien été distribué ou mis en boîte aux lettres ou mis au relais de proximité. Donc, vous voyez, il y a toute une interactivité dans l'opération. Et cette interactivité, elle vient du Facteo. » (DT). 120 000 téléphones qui sont des systèmes de flasheur et de mission pour les facteurs qui passent tous les jours au domicile des français, ceci constitue une force de réseaux.

Le groupe, un tiers de confiance nous explique le directeur exécutif, s'est positionné comme acteur majeur de transformation numérique servant tout public dans le but d'améliorer le quotidien des gens, « on a équipé ces adhérents avec une tablette numérique qui s'appelle Ardoise, et qui est adaptée aux seniors. » (DEX). La Poste, selon les dirigeants interrogés a su allier la force du facteur humain aux transformations numériques. La présente propriété « tirer parti du numérique » est articulée à plusieurs reprises dans le discours du directeur technique avec « imaginer et construire les chemins du futur »

« En termes d'activité, et pour dire les choses très simplement, la direction technique est le bras armé de la réalisation de l'offre de demain et se trouve à la croisée des chemins futurs dans la transformation de La Poste. »

**Tableau 50: Autres citations de la propriété « tirer parti du numérique »**

| Catégorie 1              | Transformer La Poste   |
|--------------------------|--|
| Tirer parti du numérique | <p>« Parce qu'on se demande comment tirer parti du numérique. Le numérique nous a enlevé une partie de l'activité, mais il nous en apporte d'autres. Comment allons-nous en tirer parti ? » - Dircom</p> <p>« J'ai par exemple suivi une formation qui s'appelle Manager à distance. J'ai deux équipes, une à Montpellier, une à Toulouse. Comme il y avait aussi un aspect lié au digital, nous avons appris à mieux utiliser les outils numériques qui sont maintenant à notre disposition, et comment les utiliser de manière efficace. » - EMRG</p> <p>« Nous sommes dans un modèle où nous avons fait d'importants investissements pour connecter nos facteurs. Ils ont tous un smartphone dans lequel nous pouvons opérer certaines tâches. Nous avons réalisé cette révolution numérique pour pouvoir proposer de nouveaux services par facteur, car nous sommes convaincus que notre métier est basé sur la proximité. » - DEX</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>« Il y a une optimisation de la productivité des conseillers et des réponses aux appels grâce à l'utilisation de chatbots. » - Prospect</p> <p>« Nous avons de la conception, du déploiement, de l'évolution... en utilisant des principes de l'usine 4.0, avec de la robotique et des systèmes de convoyage plus intelligents. » - DT</p> <p>« Notre vision est que l'IA nous permettra d'augmenter les offres et les services et de simplifier la vie quotidienne de nos opérateurs. » - DT</p> <p>« À la direction technique, nous imaginons les opportunités d'utilisation de l'IA. Nous décrivons les cas d'utilisation, évaluons l'opportunité et décidons dans quels domaines nous allons utiliser l'IA. » - DT</p> <p>« Nous avons déjà mis en place des outils et des systèmes d'information qui s'appuient sur l'IA, l'apprentissage automatique et le deep learning pour les techniques avancées de traitement de l'information et de la donnée. » - Innov</p> <p>« Nous avons ouvert un chantier sur la digitalisation et les compétences numériques des collaborateurs pour les accompagner. » - RH</p> |
|--|---|

### 2.1.5. Adapter le modèle social (1.5)

Sans être prédéfini, ce concept a émergé sur le terrain dès le premier contact. Nous allons voir par la suite le rôle incontournable qu'il a joué dans l'accompagnement de la vision prospective du groupe et de sa stratégie de transformation. Lors de nos premiers entretiens, ce concept a été envisagé sous l'angle des ressources humaines mais pas de la stratégie. La stratégie du groupe est bien définie », nous explique le Dircom, « *mais la prospective sous-tend la transformation. Nous savons où nous voulons aller et avec qui nous voulons y aller, avec les postiers et les postières. Nous ne pouvons pas y arriver seuls* ». Cette citation a été répétée à quatre reprises dans son discours, et elle met en évidence l'articulation entre la prospective, la stratégie de transformation et l'engagement des postiers et des postières.

Toujours sous un angle RH, Le directeur exécutif du groupe, qui avait auparavant occupé le poste de DRH de la BSCC, évoque dans son discours le concept de modèle social:

*« Et vous savez, notre modèle social, qui est quand même très fort et parfois très lourd, mais aussi très protecteur et évolutif. Je pense qu'on le voit aujourd'hui, à l'heure actuelle. Nous nous distinguons beaucoup, et nous nous sommes beaucoup distingués d'autres entreprises de services d'État, comme la SNCF. Nous avons réalisé une évolution qu'ils n'ont pas faite en faisant évoluer notre statut, sans que personne n'en parle, etc. » (DEX)*

Figure 103: Compte rendu-théorique de la propriété « adapter le modèle social »

## ? Explorer la notion du modèle social

### Questions théoriques:

~Peut-on considérer l'étiquette "adapter le modèle social" comme une propriété liée à la stratégie de transformation de La Poste, ou est-elle seulement liée à la manière dont La Poste traite ses employés ? De quelle catégorie pourrait être considérée l'étiquette "adapter le modèle social" ? ~

~Quel est l'objectif visé par le directeur exécutif lorsqu'il a entrepris de changer et d'adapter le modèle social de l'entreprise ?~

~En quoi le modèle social peut-il influencer la réussite de la stratégie de l'organisation et comment est-il lié à la culture d'entreprise ? (tel mentionné par le directeur)~

Au premier abord, et comme cela a été évoqué lors de nos premiers échanges, le concept semblait être une question interne relevant des ressources humaines et loin d'être inhérent à la stratégie globale de transformation du groupe. Au début de l'étude, nous l'avons considéré comme relevant de l'étiquette « transformer les postiers ». Toutefois, étant dans une logique ancrée, et suite à notre questionnement théorique (voir la figure ci-dessus) nous nous sommes retournés vers le terrain afin d'étudier le rôle que le modèle social a joué dans l'histoire de la transformation de La Poste. Suite à une orientation donnée par le responsable de la cellule prospective (CelProspect), qui nous a confirmé que l'activité de la prospective en matière de ressources humaines chez La Poste est en déclin, nous avons interrogé un ancien responsable de la prospective RH du groupe sur ce sujet. Ce dernier souligne que le modèle social de La Poste jouera un rôle important dans la stratégie de transformation du groupe. C'est pourquoi nous avons fait le choix de considérer « adapter le modèle social » comme propriété pertinente de la catégorie « transformer La Poste » et non pas « transformer les postiers ». Cependant, ces deux dernières sont articulées ensemble. Cette adaptation du modèle social ne peut se faire sans une transformation des postiers eux-mêmes. Une fois que nous avons validé certains éléments du compte rendu théorique élaboré, nous avons barré certaines questions auxquelles nous avons déjà obtenu une réponse en utilisant la fonctionnalité de barré sur la plateforme (voir figure ci-dessous)

## ? Explorer la notion du modèle social

### Questions théoriques:

~~Peut-on considérer l'étiquette "adapter le modèle social" comme une propriété liée à la stratégie de transformation de La Poste, ou est-elle seulement liée à la manière dont La Poste traite ses employés ? De quelle catégorie pourrait être considérée l'étiquette "adapter le modèle social" ?~~

~~Quel est l'objectif visé par le directeur exécutif lorsqu'il a entrepris de changer et d'adapter le modèle social de l'entreprise ?~~

~~En quoi le modèle social peut-il influencer la réussite de la stratégie de l'organisation et comment est-il lié à la culture d'entreprise ? (tel mentionné par le directeur)~~

~~~Dans un contexte économique en constante évolution tel évoqué, pourquoi est-il essentiel d'adapter ce modèle de façon à ce qu'il soit toujours en phase avec les besoins de l'entreprise, de ses employés etc. (Consulter la littérature scientifique à ce sujet)~~~

*« Pour vous donner un exemple, le modèle social d'une entreprise comme Accor est un modèle de qualification qui cherche à embaucher des gens non qualifiés et puis, les former à un métier de base pour les rendre plus rapidement qualifiés sur le marché de l'emploi, voilà. Le modèle d'une société de service va souvent avoir un taux de rotation élevé pour avoir un personnel très qualifié. La Poste, en revanche, a un modèle très différent qui privilégie les carrières longues et une certaine stabilité visant à maintenir une relation de confiance avec les consommateurs. Je me suis rendu compte que **chez La Poste, le modèle social va jouer un rôle très important dans la stratégie de transformation.** » (Exprospect)*

En nous racontant l'histoire de l'exercice de la fonction prospective, il nous explique que le sujet du modèle social est un sujet RH, mais qui n'appartient pas à la DRH. C'est un sujet qui est profondément stratégique et étroitement lié aux activités de l'entreprise. Il le définit comme étant l'équivalent du modèle économique, autrement dit le business model, qui regroupe différentes variables qui sont réglées pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation.

*« Au bout d'un certain temps, au début ou à la fin des années 2000, je me suis rendu compte que ce modèle social n'était plus efficace. Parce que dans la société civile, la demande des salariés était plutôt l'employabilité. Ce qui rassurait, ce n'était pas tellement d'avoir un emploi stable, c'était plutôt de se dire qu'on allait pouvoir bouger avec l'entreprise. Pourquoi ? Parce que dans un contexte économique très tourmenté, la promesse d'un emploi stable est très liée à la capacité de l'employeur de la respecter. C'est-à-dire que si ça disparaît, c'est fracassant. Donc je m'étais dit : « Il va falloir qu'on change ce modèle social pour pouvoir l'adapter et l'évoluer vers l'employabilité ». Et là, j'ai donc entamé un chantier où j'ai demandé aux différentes branches d'activités, qui sont assez différentes, entre la banque, le courrier, le colis international, de savoir, d'identifier leurs besoins au*

*fond. De quoi avaient-ils besoin ? Voudaient-ils plus de flexibilité, plus de compétences, plus de mobilité ? Quels étaient leurs besoins opérationnels ? Et ça, c'était vraiment un exercice de la prospective appliquée. Il s'agissait de définir assez tôt une cible d'évolution d'un modèle social qui était une chance. »*

Il ajoute que le concept du modèle social n'est souvent pas documenté dans l'entreprise, malgré son existence, et qu'il n'est pas pensé ni explicité, voire même ignoré. La propriété "adapter le modèle social" est clairement exprimée dans le passage ci-dessus et s'est imposée comme centrale pour comprendre la relation entre « Transformer Poste » et « Transformer les postier ». Nous l'avons considérée comme une propriété de la catégorie « Transformer la Poste » du fait qu'elle était inhérente à la transformation de l'organisation. Cette propriété est ensuite reliée à la capacité à « générer l'adhésion et l'engagement ». Par ailleurs, le passage ci-dessus met en lumière un des objectifs de prospective à La Poste consistant à ouvrir des chantiers visant à identifier les besoins des différentes branches d'activités en matière de flexibilité, de compétences et de mobilité, et à définir une cible d'évolution du modèle social de l'entreprise. Cet exercice de prospective appliquée nécessite la création d'un dialogue stratégique entre les branches. Par la suite, nous explorons cette articulation identifiée.

*« Parce que, si vous voulez, dans l'activité des colis, la flexibilité est extrêmement importante, car on rencontre des fluctuations d'activité qui sont très fortes. Donc, il faut avoir un modèle social adapté, qui est différent de celui de la banque où l'on a besoin d'un salarié stable, qui connaît les clients, qui sait les reconnaître et tisser des relations durables avec eux. C'est une question qui a une forte dimension opérationnelle et économique »*

**Figure 105: La propriété « Adapter le modèle social », Ancrée dans quatre entretiens**

### Ancrages

-  Directeur du pôle régional de communication de Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux, locaux du Groupe LaPoste 52 rue Georges Bonnac, 20 novembre 2018
-  Directeur exécutif de la nouvelle aquitaine, Bordeaux, locaux du Groupe LaPoste 52 rue Georges Bonnac, 6 février 2020
-  Ex Directeur de la prospective stratégique RH, DRH du groupe, par téléphone, le 13 février 2020
-  Responsable Espace Mobilité Recrutement Groupe Occitanie, DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE, 5 RUE CAMICHEL 31002 TOULOUSE CEDEX 6, 25 octobre 2019 à 14H00

## Adapter le modèle social

On essaie vraiment d'avoir cette pensée RSE mais également de repenser notre modèle économique et social parce que quand on réorganise notre cartographie de production on essaie de voir quand un site disparaît dans son activité actuelle, comment on peut le re calibrer vers d'autres activités.

Qu'est-ce que ça signifie un avenir pour chaque postier? C'est une promesse interne. C'est que La Poste de demain va se faire avec les postiers d'aujourd'hui. Et c'est presque le contrat social que nous essayons de promouvoir.

Et vous savez, notre modèle social qui est quand même très fort, très lourd parfois, mais très fort, protecteur, évolutif. Je pense qu'on le voit là, à l'heure actuelle. On se distingue beaucoup, on s'est beaucoup distingué, d'autres entreprises de services d'état, vous prenez la SNCF, on a fait une évolution qu'ils n'ont pas faite en faisant évoluer notre statue, sans personne n'en parle

je dois dire que moi, j'avais beaucoup travaillé sur la question du modèle social. Alors, le modèle social est un concept qui n'est pas tellement documenté, mais qui est un petit peu l'équivalent dans le domaine RH du modèle économique pour le business, c'est-à-dire que c'est une sorte d'équilibre entre différentes variables qui sont réglés pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation.

Nous, le modèle social à La Poste, il va jouer un rôle très important dans la stratégie de transformation

je m'étais dit « il va falloir qu'on change ce modèle social pour pouvoir l'adapter et l'évoluer vers l'employabilité »

On fait vraiment attention pour avoir un modèle social qui soit robuste et respectueux des gens.

j'accorde une attention particulière à la question du capital humain et au modèle social. C'est une question sur laquelle j'avais beaucoup travaillé à La Poste.

**Figure 106: Articulations, table de propriétés et compte-rendu théorique ancré dans « adapter le modèle social »**

### Étage suivant

-  Table de propriété de la catégorie «Transformer La Poste »
-  [Repenser et adapter l'organisation & Adapter le modèle social](#)
-  Adapter le modèle social & Restructurer et réorganiser
-  Adapter le modèle social & Générer l'adhésion et l'engagement
-  Gérer stratégiquement le capital humain & Adapter le modèle social
-  Transformer les postiers & Adapter le modèle social
-  Adapter le modèle social & Restructurer et réorganiser
-  Explorer la notion du modèle social
-  Transformer La Poste & Adapter le modèle social
-  Transformer Les postiers & Adapter le modèle social
-  Transformer Les postiers & Adapter le modèle social
-  Transformer Les postiers & Adapter le modèle social
-  Modèle Social: sujet RH qui n'appartient pas qu'aux seuls DRH

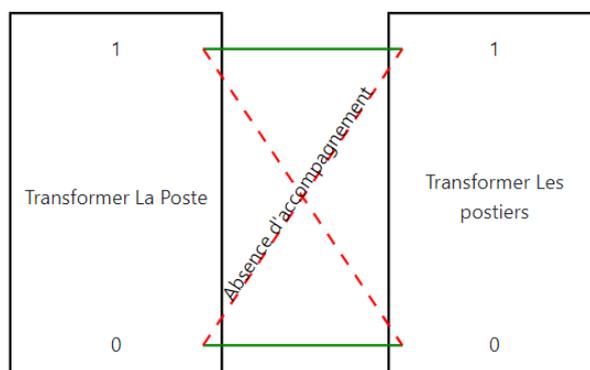
## 2.2. *Adopter une méthodologie de conduite de changement pour « accompagner au changement » (2)*

Avec l'émergence précoce de la notion de transformation dès le premier contact sur le terrain, nous nous sommes intéressés à explorer comment ce projet de transformation a été mené dans un contexte d'incertitude. Quelles actions ont été mises en œuvre pour transformer La Poste ? Nos entretiens montrent que le groupe s'est lancé dans une véritable course au changement. Le Dircom nous indique que la stratégie de transformation du groupe a été posée et partagée avec les collaborateurs. La conduite du changement a été la clé d'une transformation postale réussie. Il abonde en ce sens, le fait de poser la stratégie de transformation fait partie intégrante de la prospective. Dans son discours, une importance particulière est accordée à l'engagement des postiers et des postières dans ce projet de transformation. Ce dirigeant abonde en ce sens et note que les postières et les postiers vivent la plus forte transformation de l'histoire du groupe, *« Mais sous tendu la prospective c'est la transformation, la stratégie elle est posée, On sait vers quoi on veut aller. On sait qu'on veut y aller avec des postiers et des postières, pour qui c'est un facteur de stress parce que ce n'est pas facile de voir ce modèle historique se modifier aussi rapidement et ça peut être aussi un facteur d'intérêt si on arrive à accompagner tout le monde. »* (Dircom)

L'accompagnement est exprimé comme une condition nécessaire à la transformation. L'absence d'accompagnement inverse cette relation. Ainsi, « transformer La Poste » est articulée avec « transformer les postiers », sous réserve d'un accompagnement. Un cas négatif est identifié (voir la figure ci-dessous). Dans un schéma de transformation, il est important de prendre en considération l'impact que cela peut avoir sur les postiers. La transformation du groupe peut engendrer des changements importants dans les modes de fonctionnement et des responsabilités des postiers, ce qui peut être provoquer de stress pour certains, comme le souligne le Dircom. L'accompagnement des postiers devient une condition pour que les postiers s'adaptent aux changements. Son absence provoque une relation inverse entre la transformation du groupe et celle des postiers : Plus le groupe se transforme, moins les postiers seront en mesure de s'adapter efficacement à ces changements.

Figure 107: Cas négatif

## ☒ Transformer Les postiers & Transformer La Poste



Situation: L'accompagnement est exprimé comme une condition nécessaire dans la relation entre la transformation du groupe et la transformation des postiers (Dircom, Exprosepct, Dex, EMRG)

Cas négatif: Absence d'accompagnement

Avec une démarche d'accompagnement, La Poste pourrait suivre sa transformation. La catégorie « accompagner le changement » émerge alors en relation avec la catégorie centrale « Transformer La Poste », et les éléments qui la constituent sont articulés avec la catégorie « transformer les postiers ». Selon les entretiens, pour accompagner le projet de transformation du groupe, il est nécessaire d'« adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange », de « générer l'adhésion et l'engagement », de « restructurer et réorganiser », d'« embarquer les équipes » et de faire face à l'« obstacle d'acceptation » de la part des parties prenantes.

Figure 108: Table des propriétés de la catégorie « Accompagner au changement »

## Table des propriétés de la catégorie « Accompagner au changement »

Créé par Youssra Hdayed cette heure-ci  
Modifiable par Youssra Hdayed  
Lisible par Youssra Hdayed

|            | Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange | Générer l'adhésion et l'engagement | Obstacle d'acceptation | Restructurer et réorganiser | embarquer les équipes |
|------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Dircom     | Vert                                                            | Vert                               | Vert                   | Vert                        | Vert                  |
| EMRG       | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Vert                        | Rouge                 |
| Innov      | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Vert                        | Vert                  |
| Num        | Rouge                                                           | Rouge                              | Rouge                  | Rouge                       | Rouge                 |
| Prospect   | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Vert                        | Rouge                 |
| DEX        | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Vert                        | Rouge                 |
| Exprospect | Rouge                                                           | Vert                               | Rouge                  | Rouge                       | Rouge                 |
| DT         | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Rouge                       | Vert                  |
| RH         | Vert                                                            | Rouge                              | Rouge                  | Rouge                       | Rouge                 |

Il était intéressant de dresser la table de propriétés de cette catégorie afin de mettre en évidence les points de convergence et de divergence entre les discours des différents informateurs en fonction de leurs profils. Nous avons remarqué que les dirigeants du groupe considèrent la conduite du changement et les échanges comme étant la clé d'une transformation postale réussie, ce qui se reflète dans la grande quantité de cases vertes. En examinant la table ligne par ligne, nous pouvons constater que les profils RH ont été les moins impliqués dans le sujet de la transformation. En ce qui concerne l'ancien responsable de prospective, également interrogé dans l'étude exploratoire en tant qu'expert, seule une petite partie de son entretien a été consacrée à son expérience au sein de La Poste, justifiant ainsi la présence d'un grand nombre de cases rouges. Ce qui est surprenant, c'est que le référent numérique, ancien membre du centre de service mutualisé des services d'informations, manifeste une grande réticence quant à la conduite réussie du changement en interne et émet des critiques quant aux décisions centralisées prises par la direction.

### 2.1.1. Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange (2.1)

Avec son nouveau plan stratégique pour la période 2021-2030, La Poste a pour ambition de devenir « la première plateforme européenne du lien et des échanges », en prenant en compte quatre transitions majeures : la transition écologique et énergétique, la transition démographique et sociale, la transition numérique et la transition territoriale. Afin de répondre aux besoins émergents des parties prenantes internes et externes en matière de services postaux, le groupe adopte une méthodologie d'échange. Le Directeur du pôle régional partage avec nous son expérience de sa participation à un séminaire de réflexion stratégique organisé par la direction : « Par exemple, le président effectue chaque année un tour de France où il rassemble

et rencontre tous les cadres stratégiques du groupe. Récemment, il était à Toulouse où plus de 800 cadres stratégiques et managers de managers étaient présents. Ce tour est effectué dans les régions, y compris les départements d'Outre-Mer. Lors de ces événements, le président présente sa stratégie et il y a des échanges et des interactions entre les participants. » Cette méthode permet selon lui de co-construire avec les acteurs la stratégie de transformation afin d'identifier les enjeux futurs du groupe.

Figure 109: Présentation du plan stratégique 2021-2030



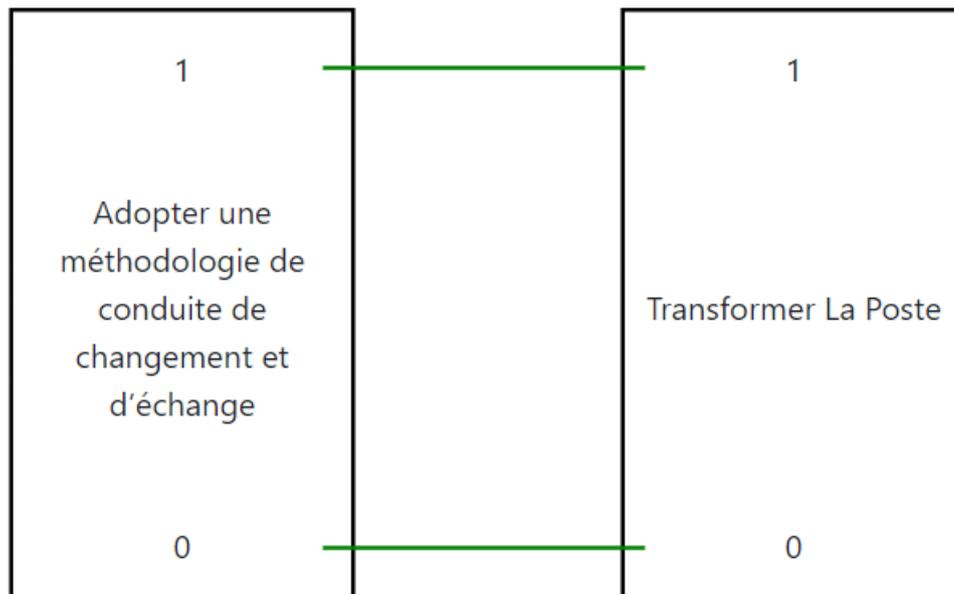
Source : Rapport annuel 2021

Concernant les réflexions stratégiques et leurs formes au sein du groupe La Poste, le directeur exécutif explique : « On a un système, c'est une méthodologie d'échange entre nous et les parties prenantes, on utilise un canevas en commun et on remonte ces éléments. On échange ensuite sur ces éléments et on en est chargé. Les parties prenantes font également une agrégation au niveau international, et nous disent si c'est sur la bonne tendance, si c'est bon, ou s'il faut travailler certains aspects plus en profondeur » (DEX)

La conduite du changement à La Poste implique également une gestion de la dimension humaine. L'extrait ci-dessous souligne l'importance de la dimension humaine dans la conduite

du changement à La Poste et présente ainsi une articulation entre la méthodologie de conduite de changement et la transformation du groupe. Parce que La Poste change et se transforme, une conduite de changement est requise.

*« Il y a une vraie méthodologie de conduite du changement aussi pour que le changement soit à prendre humainement, des étapes, des garanties sociales, des négociations, des scénarios, des écoutes individuelles et des écoutes collectives. Ce n'est pas parfait, en tout cas... »*



**Situation: Avec la transformation en cours au sein de La Poste, il est essentiel de mettre en place une conduite du changement adaptée pour gérer efficacement la dimension humaine.**

Les dirigeants du groupe La Poste expliquent que la conduite du changement ne se limite pas aux réflexions et décisions stratégiques, mais implique également une coordination des actions entre différentes branches, filières et fonctions. Cette collaboration et coordination sont nécessaires pour concrétiser le changement et mettre en œuvre la stratégie de transformation.

*« On collabore avec les autres cellules de prospective, d'innovation et de R&D, mais c'est plus de la collaboration que du passage d'ordre. On n'a pas de commandes de leur part. C'est vraiment, pour le coup, en cheminée. On reste quand même une entreprise nombreuse où l'identité de l'entité est forte. Et donc, on ne travaille pas seul, mais on collabore avec différents services. » (Innov)*

*« On travaille avec des patrons opérationnels pour voir comment c'est quoi la déformation structurelle de chacune des filières et comment, du coup, encore une fois, on réfléchit aux compétences. » (RH)*

**Tableau 51: Autres citations de la propriété « Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange »**

| Catégorie 2                                                           | Accompagner au changement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange (2.1) | <p>« Il y a une vraie méthodologie de conduite du changement » Dircom<br/>           « Mais la clé c'est quand même de parler aux gens » Dircom<br/>           « On collabore avec les autres cellules » Innov<br/>           « On a un système, c'est une méthodologie d'échange entre eux et nous » DEX<br/>           « On nous interroge tout le temps » EMRG<br/>           « J'essaie de les associer le plus possible dans mes travaux » CelPorspect<br/>           « Chaque métier essaie de présenter sa perspective et ses actions. On reste sous forme de réunion et de discussion » Prospect<br/>           « on fait des réunions ensemble. Il y a quand même une évolution du commerce. » Prospect<br/>           « On travaille avec des patrons opérationnels » RH<br/>           « On travaille avec les directeurs de filières dans chacun des métiers. » DT<br/>           « Et après, on travaille avec les filières métiers » RH</p> |

### 2.1.2. Générer l'adhésion et l'engagement (2.2)

Le succès du projet de transformation de La Poste dépend de l'engagement et de l'adhésion de toutes les parties prenantes, y compris les employés, les élus locaux et d'autres parties prenantes. Selon le directeur du pôle régional, il est essentiel de gérer la transformation humaine de manière délicate, en communiquant clairement et en faisant preuve de pédagogie. *« C'est avant tout la conduite humaine de la transformation qui est délicate donc ça suppose une communication forte, d'expliquer, de faire la pédagogie, de ne pas mentir aussi. Moi je leur dirais, je dis oui, on a des vents contraires : les courriers baissent, la fréquentation du bureau baisse, les taux d'intérêt sont très bas, sont quasiment négatifs, c'est-à-dire qu'on ne gagne pas d'argent avec les stocks d'argent qu'on a. Par contre, il y a des services qui se développent, il y a les colis qui se développent et il y a le site urbain qui se développe, les services numériques aussi. »*

Il abonde en ce sens en nous expliquant que c'est grâce à l'engagement des postières et des postiers que le groupe peut faire preuve de la capacité à se transformer. *« La prospective elle est aussi basée sur l'engagement des postiers et des postières. C'est la capacité à accepter cette transformation. Donc voilà On a une transformation à conduire et qu'est-ce que ça implique pour moi est ce que je vais devoir changer de métier, à quelle fréquence. Aujourd'hui c'est quasiment tous les deux ans, on a des accords qui permettent effectivement de transformation profonde. »*

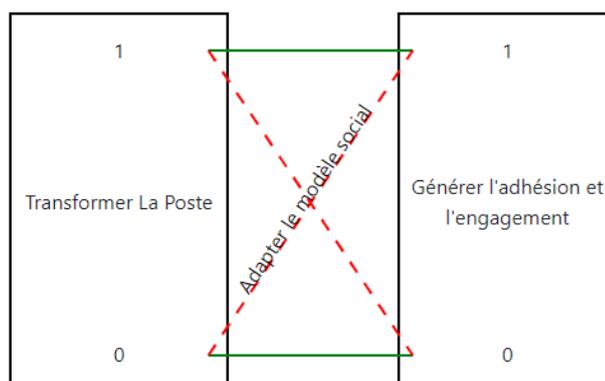
Ce passage permet d'identifier différentes articulations d'un côté entre la prospective et la capacité à générer l'adhésion et de l'autre côté entre l'engagement des postiers et les postières et le travail sur le dialogue social en signant des accords sociaux.

Par conséquent, plus les postiers acceptent la transformation, plus le groupe réussit sa transformation. *« C'est notre capacité effectivement à amener l'engagement des gens qui*

*travaillent au quotidien dans ce groupe et qui va faire sa réussite...après c'est la principale difficulté » (Dircom)*

Toutefois, pour générer l'adhésion et l'engagement, il a fallu adapter le modèle social. L'ancien responsable de la prospective, en partageant sa propre expérience de la fonction prospective au sein du groupe La Poste, souligne deux cas relatifs au modèle social dans l'histoire du groupe. Le premier consiste à ne pas bouger le modèle social et à utiliser le capital facteur pour développer de nouveaux services. Quant au deuxième cas, il s'agit d'adapter le modèle social en fonction du contexte de l'organisation, qui était celui de la transformation et de l'incertitude, afin de générer l'adhésion non seulement des salariés, mais aussi des élus locaux. L'adaptation du modèle social conditionne la relation positive entre "Transformer La Poste" et "générer l'adhésion et l'engagement" (voir figure ci-dessous). Cette articulation représente un cas négatif dans notre étude. Si le modèle social n'avait pas été adapté, il aurait été difficile de trouver l'adhésion des parties prenantes dans le contexte de transformation. *« Lorsque le président de La Poste avait fait la décision de ne pas bouger modèle social, c'est aussi parce qu'il était convaincu que la cohésion de groupe, l'adhésion des postiers à un sens commun, avait une grande valeur économique, c'était vraiment un capital. Et sa stratégie était l'idée d'avoir d'utiliser ça pour développer des activités où c'est très utile et c'était donc le cas des activités bancaires. » (Ex Prospect)*

**Figure 110: Cas négatif**



Premiers résultats: A l'époque, plus La Poste avait besoin de se transformer, plus il était difficile de générer l'adhésion et l'engagement des pp  
Cas négatif: Adapter le modèle social

---

Auparavant, plus La Poste avait besoin de se transformer, plus il était difficile de générer l'adhésion et l'engagement. Toutefois, en adaptant son modèle social, cette relation s'est

inversée. Plus La Poste avait besoin de se transformer, moins il était difficile de trouver l'adhésion et l'engagement à la fois des salariés et des élus locaux. Ce cas négatif est ancré dans le discours du responsable.

### *2.1.3. Obstacle d'acceptation (2.3)*

Tout projet de transformation peut engendrer des résistances et des réticences au changement. Comme nous l'avons vu dans la catégorie une de cette étude, le contexte de transformation actuel et passé exige que La Poste se réinvente et s'adapte, comme en témoigne le développement de nouveaux services pour les seniors. Les dirigeants interrogés considèrent que la conduite du changement est l'une des solutions pour s'adapter aux évolutions des marchés et du numérique. Ce qui distingue la conduite du changement chez La Poste, c'est qu'elle est un dispositif d'accompagnement lié au projet de transformation. Ainsi, cette méthodologie va au-delà de la simple communication et de la formation et a permis de générer l'adhésion et l'engagement du collectif.

Dans le discours des dirigeants interrogés, le terme "accompagner au changement", qui constitue notre catégorie d'analyse actuelle, est considéré comme le principal leitmotiv pour initier le processus de transformation de La Poste. Toutefois, ce terme est souvent accompagné d'une multitude d'autres concepts, tels que « *résistance au changement* », « *acceptation de cette transformation* », « *victime et responsable* », « *partenaires forts ou empêcheurs de tourner en rond forts* », « *ce n'est pas facile d'accepter cela* », « *s'est compliqué* », « *c'est complexe* », etc. Ceci met en évidence la présence d'un obstacle lié au changement. Le discours des dirigeants interrogés témoigne la présence d'un obstacle important à l'acceptation du changement et une certaine résistance de la part des acteurs concernés. Si le contexte troublé de la transformation progressive crée pour certains des situations d'inquiétude et de stress, pour les dirigeants du groupe, il a un effet opposé grâce à la culture du changement. Deux articulations sont identifiées dans le discours du responsable de l'innovation, d'une part entre « obstacle d'acceptation » et « adopter d'une méthodologie de conduite de changement et d'échange », et d'autre part entre « obstacle d'acceptation » et « transformer La Poste »

*« La poste se réinvente continuellement, elle est tout le temps en mutation alors des fois c'est délicat parce qu'humainement justement ça peut provoquer généralement une résistance au changement mais on est une entreprise où la culture du changement est intégrée » Innov*

Le discours du directeur du pôle régional exprime l'idée que les obstacles à la transformation sont nombreux et naturels étant donné que chaque métier doit évoluer et s'adapter aux changements. De plus, il est difficile d'accepter que le modèle est en train de changer, car cela implique une remise en question de l'entreprise et de son fonctionnement. Certains employés ont initialement refusé la transformation, arguant que l'entreprise avait encore beaucoup de courrier et de clients. Cela peut être considéré comme un obstacle à l'acceptation du changement. Étant donné que le temps de la transformation est plus rapide que le temps humain aujourd'hui, le véritable défi pour le groupe consiste à transformer ses obstacles en opportunités. Une articulation est identifiée entre « transformer La Poste » et « obstacle d'acceptation ». Plus le modèle se transforme, plus il y aura un obstacle d'acceptation.

*« Les obstacles sont nombreux, ils sont naturels et nombreux. Nombreux parce qu'on a autant de métiers qui évoluent que d'obstacles. Après, ce n'est pas facile d'accepter ça... Au départ, les gens ne voulaient pas. Tout le monde n'acceptait pas, non : ce n'est pas vrai, on ne change pas, on a encore beaucoup de courrier, on a encore beaucoup de clients. Déjà, il y a l'obstacle d'acceptation que le modèle se transforme et qu'on est nous-mêmes, on est victime et on est responsable parce que tout le monde utilise, tout le monde commande sur Internet. Donc on est à la fois victime et responsable de ce qui nous arrive. » Dircom*

Une articulation comparable figure dans le discours de l'ancien responsable de la prospective RH qui affirme que « Lorsque La Poste a dû se transformer à cause d'Internet, c'était difficile de trouver l'adhésion à la fois des salariés et des élus locaux » Exprospect. Cela signifie que plus il y a un schéma de transformation à poursuivre, plus le groupe fait face à une résistance au changement. Toutefois, en adaptant le modèle social, le groupe a réussi sa transformation. Ce responsable a articulé à plusieurs reprises le fait que la réussite de la transformation dépendait de l'engagement des postiers, qui ont finalement adhéré grâce à l'adaptation du modèle social en phase avec leurs besoins

Selon le directeur exécutif du groupe, bien que La Poste reste très proche des collectivités territoriales au-delà du client final, certaines parties prenantes ne comprennent pas cette évolution. Il explique que les collectivités territoriales sont des partenaires forts, mais aussi des empêcheurs de tourner en rond forts. Cette situation est complexe car il y a différents niveaux de relations avec les collectivités territoriales, allant des communes qui estiment que La Poste est un service public et doit être visible, à d'autres acteurs qui comprennent l'évolution du groupe. Quoi qu'il en soit, pour les bureaux de poste et les facteurs, il est crucial de maintenir une présence forte sur le territoire, car ils seront inévitablement interpellés par leurs administrés sur la question de la présence ou non de La Poste. En tant que dernier service public en France,

cet enjeu est toujours très important pour le groupe. Son discours met en évidence l'articulation entre « transformer La Poste » et « obstacle d'acceptation ». Cette articulation est attestée d'une manière comparable par plusieurs dirigeants.

*« ...Au-delà du client final, les collectivités territoriales sont des partenaires forts ou des empêcheurs de tourner en rond forts ! Alors, ça, en plus, c'est multifacettes. On a, bien sûr, le tissu le plus fin, c'est la mairie. Les communes estiment toujours que de toute façon, nous sommes un service public, ce qui est vrai. Et que donc, ce service public doit être visible. Donc, ça permet, il y en a qui comprennent, il y en a qui ne comprennent pas notre évolution, mais en tous cas, ça c'est quelque chose que ce soit pour le bureau de poste, que ce soit pour le facteur, c'est des choses qui sont très importantes parce que, de toute manière, ils vont être interpellés par leurs administrés par la question « est-ce qu'il y a La Poste ou pas ? Et comme on peut rester comme le dernier service public, c'est un enjeu qui est toujours excessivement fort. »*

Cette idée est également abordée dans le discours d'autres dirigeants qui expliquent que la conduite de cette transformation nécessite également l'acceptation et la croyance de l'ensemble des parties prenantes dans le projet de transformation du groupe.

*« Un obstacle consiste également à expliquer à nos parties prenantes, qu'elles soient des pouvoirs publics, des collectivités locales ou des particuliers, qu'il est normal d'avoir un facteur qui passe tous les jours en France, mais que s'il y a moins de courrier, comment peut-on financer cela ? » (Dircom)*

Au niveau des syndicats, le groupe n'a pas eu de difficulté à leur expliquer la trajectoire stratégique à suivre et notamment l'impact de la chute du courrier.

*« Dans la mise en œuvre de la stratégie, il n'y avait pas vraiment d'obstacles syndicaux... parce que les syndicats étaient conscients de la chute du courrier et de la trajectoire stratégique. Alors, ils n'avaient pas tous les chiffres, mais ils sentaient bien que c'était foutu. Ce sont des Français comme tout le monde, ils utilisent Internet comme tout le monde. Donc, nous n'avons pas eu beaucoup de problématiques quant à l'admission de la trajectoire du trafic et que s'il n'y a pas de trafic, il n'y aura pas de chiffre d'affaires et s'il n'y a pas de chiffres d'affaires, il y aura un problème. Donc, ce n'est pas vraiment les organisations syndicales. Après, ils sont entrés dans le comment, la formation, ils disent mais oui si vous avez de nouveaux trucs, il va falloir nous former, ils étaient dans le comment, ils n'étaient pas dans la contestation du pourquoi. De toute façon, le pourquoi n'était pas contestable, ça a été largement facilitant, donc on ne peut pas dire qu'il y a eu d'obstacle syndical, il n'y en a pas tant que ça aujourd'hui, on ne fait pas les devants de la scène comme d'autres, donc il n'y a pas eu tant d'obstacles que ça. »*  
(Prospect)

La comparaison interne entre les différentes situations de cette propriété, nous a permis d'identifier des relations similaires. Une fois identifiée, nous avons procédé à leur regroupement, afin d'analyser leur interprétation par les différents dirigeants. Cinq dirigeants attestent la

relation entre la transformation du groupe et la présence des obstacles d'acceptation de la part des parties prenantes. Nous avons donc élaboré un compte rendu théorique dans lequel nous avons importé d'éléments extérieurs au matériau empirique, suite à l'identification des relations comparables entre acteurs. Ce dernier, nous a également amenés à découvrir la propriété "obstacle juridique", du fait que le statut juridique du groupe jouera un rôle négatif dans la démarche de prospective adoptée par le groupe.

### Figure 112: Compte-rendu théorique issu des articulations identifiées

La question théorique à laquelle nous avons apporté une réponse dans ce compte rendu théorique :

**Quels sont les objectifs et les stratégies que les acteurs que j'ai rencontrés revendiquent pour faire face à la résistance des parties prenantes ? Que disent-ils? L'étiquette "obstacle d'acceptation" est-elle récurrente ? Si oui, quelles sont les situations en commun? et qu'est ce qui les distingue?**

Cinq dirigeants attestent que c'est la conduite humaine de la transformation qui est la plus délicate. Cela nécessite une forte communication et une explication aux parties prenantes pour qu'elles comprennent les évolutions du groupe. Trouver l'adhésion à la fois des salariés et des élus locaux est compliqué, notamment dans un contexte de transformation et dans un groupe comme La Poste.

- Prospect mentionne que Les relations entre les parties prenantes sont complexes et difficiles à gérer en grande partie en raison du double rôle de l'Etat en tant que propriétaire et bénéficiaire.
- DEX décrit les relations avec les collectivités territoriales en tant que partenaires importants ou obstacles majeurs, en plus du client final. Les communes sont particulièrement impliquées et peuvent avoir des difficultés à comprendre les évolutions de La Poste, en tant que service public visible.
- Dircom décrit les nombreux obstacles que La Poste rencontre dans son processus de transformation, qui sont liés à la diversité des métiers qui évoluent. Au début, les employés ne voulaient pas accepter ces changements, car ils considéraient que La Poste avait encore beaucoup de courrier et de clients. Il y a un obstacle d'acceptation lié à la transformation du modèle de l'entreprise.

### Figure 111: Eléments extérieur importées au matériau empirique

ne peut être maintenu tel quel. Ce problème de communication peut entraîner une résistance au changement de la part des parties prenantes.

- Prospect mentionne aussi que le groupe La Poste n'a pas eu de difficulté à expliquer aux syndicats la trajectoire stratégique à suivre, malgré la chute du courrier. Les syndicats étaient conscients de cette situation et ont accepté la nécessité de cette trajectoire stratégique. Les syndicats étaient davantage préoccupés par la manière dont la mise en œuvre de la stratégie serait réalisée, notamment en termes de formation pour les nouveaux outils.
- Exprospect quant à lui met en évidence le défi que La Poste a dû relever pour obtenir l'adhésion de tous les acteurs impliqués dans sa transformation, y compris les salariés et les élus locaux.

#### Les éléments extérieurs importées au matériau empirique :

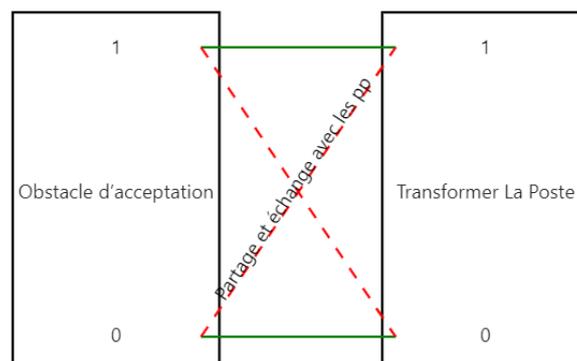
Consultation de la littérature scientifique pour comprendre le lien entre *l'engagement des parties prenantes*, et *la réussite du projet de transformation*.

- Michel Crozier (1963), a mis la lumière sur l'importance de la gestion des relations avec les parties prenantes pour la réussite des projets de transformation.
- Travaux d'Ansoff 1968 : vers un théorie stratégique des entreprises, UNE DISTINCTION importante entre les **responsabilités** qui sont des **obligations** qui limitent la réalisation des objectifs, et les **SH (stakeholders)** qui constituent des **contraintes** qu'ils convient de gérer.
- Edward Freeman (1984) a souligné l'importance de l'engagement des parties prenantes dans la prise de décision stratégique.
- John Kotter (1990) a mis en évidence l'importance de l'engagement des parties prenantes pour surmonter la résistance au changement.
- David Ulrich (1990,2001) a insisté sur l'importance de l'engagement des employés pour la réussite des projets de transformation.
- Charreaux et Desbrières (1998): « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Ces auteurs ont proposé une définition des parties prenantes qui met l'accent sur leur impact sur l'utilité de la firme.

Comme le montrent Charreaux et Desbrières (1999), les entreprises ne peuvent survivre sur le long terme que si elles créent de la valeur pour toutes les parties prenantes. Toutefois, dans le cas du groupe La Poste, les relations entre les parties prenantes sont complexes et difficiles à

gérer. Ceci est dû en grande partie au fait que l'Etat joue un rôle de propriétaire et de bénéficiaire, qui attend un maximum de retour sur investissement, empêchant ainsi le groupe d'aller au-delà de ses activités actuelles, contrairement à d'autres grands groupes tels que L'Oréal ou même Renault. Dans le cas de La Poste, l'utilité des parties prenantes est affectée par les décisions de la firme. La définition de Charreaux et Desbrières (1999), met en évidence que ces agents ont des intérêts et des attentes, influencés par les décisions du groupe. Pour La Poste, le choix de transformer son modèle historique, a été affecté par les parties prenantes dont certaines ne comprenaient pas cette décision. Les extraits des dirigeants mettent en évidence l'importance de prendre en considération les attentes et les intérêts des parties prenantes, dans un groupe public comme La Poste afin de réussir la transformation. A l'issue de cette réflexion, nous nous sommes interrogés que la pertinence de la relation inversée entre « transformer La Poste » et « obstacle d'acceptation ». Un cas négatif est identifié et figure sur cette schématisation. Il est signalé sur le graphique par une ligne discontinue. « Transformer La Poste » et « obstacle d'acceptation » varient dans le même sens. Plus La Poste se transforme, plus il peut y avoir d'obstacles à l'acceptation de la part des parties prenantes. Cependant, en se questionnant sur la situation inverse, nous avons identifié les conditions qui la génèrent, afin qu'elle soit autrement. En partageant et échangeant avec les parties prenantes, plus le groupe se transforme, moins ces obstacles seront présents.

**Figure 113: Cas négatif entre « obstacle d'acceptation » et « Transformer La Poste »**



Situation: Au fur et à mesure que le groupe se transforme, il devient de plus en plus difficile d'obtenir l'acceptation des changements.  
 Cas négatif: Partage et échange avec les pp

**Relations similaires :**

- Au fur et à mesure que le groupe se transforme, il devient de plus en plus difficile d’obtenir l’acceptation des changements. (Innov)
- Plus le modèle se transforme, plus il y aura un obstacle d’acceptation (Dircom)
- Plus il y a un schéma de transformation à poursuivre, plus le groupe fait face à une résistance au changement. (Exprospect)
- Les collectivités territoriales peuvent être des partenaires solides pour avancer ou, au contraire, représenter un obstacle important pour l’entreprise, en plus du client final. (DEX)
- La dualité du rôle d’état rend difficile la gestion de ce projet de transformation (Prospect)

**Tableau 52: Autres citations de la propriété « obstacle d’acceptation »**

| Catégorie 2                  | Accompagner au changement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obstacle d’acceptation (2.3) | <p>« Il y a une responsabilité de nos homologues partenaires sociaux pour dire oui, il y a une transformation, mais nous, on veut peser cette transformation pour que ça soit compatible avec la vie et la carrière des postières et des postiers » Dircom</p> <p>« Il faut que notre corps de rotation de personnel, les représentants du personnel, eux aussi acceptent d’accompagner cette transformation. C’est un obstacle aussi. Aujourd’hui, ils sont plutôt aidants, même si ce n’est pas facile, même s’ils sont obligés de les accompagner dès le départ des transformations, des heures de vie qui sont importants » Dircom</p> <p>« Ça peut généralement provoquer une résistance au changement » Innov</p> <p>« On reste quand même très proche des collectivités territoriales. Au-delà du client final, les collectivités territoriales sont des partenaires forts ou les empêcheurs de tourner en rond forts » DEX</p> |

#### 2.1.4. Restructurer et réorganiser (2.4)

La transformation du groupe a impliqué une restructuration et une réorganisation de ses équipes et départements. Cette transformation est radicale et progressive et se déroule depuis plusieurs années. Dans ce cadre, le groupe a abandonné la notion d’organisation départementale pour adopter un modèle centré sur les résultats opérationnels et sur ceux qui effectuent le travail sur le terrain ou « qui fait le dernier geste », comme les facteurs, selon le directeur exécutif du groupe. Le discours du directeur exécutif souligne une articulation entre la nécessité de s’adapter et de repenser l’organisation, et la mise en œuvre de restructurations et d’organisations nouvelles.

*On a souhaité adapter cette organisation, car la précédente était issue d’un autre plan stratégique, et surtout, structurée autour de la refonte de l’équipement industriel de la branche. On avait beaucoup travaillé sur l’abandon de la notion d’organisation départementale, qui était en place depuis le début du siècle dernier, pour créer des régions sur lesquelles ou pour lesquelles nous structurions les choses en fonction du traitement industriel du courrier, qui était encore un média en croissance il y a 20 ans. Ce modèle d’organisation a permis de compléter les investissements en termes industriels, mais surtout de commencer à gérer le déclin du courrier. Maintenant, nous avons changé de modèle de stratégie pour nous orienter davantage vers les services. Pour cela, nous avons*

*souhaité avoir une organisation complètement centrée sur les résultats opérationnels, c'est-à-dire faire en sorte que tous les services supports se mettent au service de ceux qui font le dernier geste, c'est-à-dire chez nous, la factrice ou le facteur. Nous devons également alléger nos structures, car nous avons des ratios de métiers supports qui sont trop élevés par rapport à notre chiffre d'affaires et au nombre d'objets transportés et distribués. Nous sommes un peu lourds. Il était donc nécessaire de restructurer les équipes supports pour les mettre au service des établissements et de faire en sorte que toute notre énergie converge vers la réussite opérationnelle. Cette réussite opérationnelle est un équilibre entre la réussite de la promesse client et pour qu'il y ait cette promesse client réussie, il faut que la journée de l'opérationnel soit bonne. Donc c'est une symétrie des attentions entre le client et le postier. »*

Cinq dirigeants interrogés attestent le besoin d'une restructuration des services pour accompagner le changement. Toujours dans la volonté de regrouper pour avoir une force de frappe, le groupe a entamé en 2014 sa transformation numérique avec la création de la branche numérique, nous raconte le responsable de prospective de cette branche.

*« En 2014-2015, une branche numérique a été créée, qui n'existait pas auparavant et qui rassemblait des actifs numériques un peu éparpillés et peu coordonnés. Il y a donc eu une volonté de regrouper ces actifs pour avoir une force de frappe plus forte. Maintenant, je travaille dans cette branche numérique/digitale à faire de la prospective et des opérations numériques pures. J'ai donc encore moins de problèmes de ressources humaines. »*

Le responsable d'innovation nous explique à son tour que la réorganisation est indispensable dans une entreprise comme La Poste où la culture du changement est intégrée. Il fait le lien entre la réorganisation et la conduite du changement.

*« Nous sommes une entreprise où la culture du changement est intégrée. Par exemple, dans l'unité des affaires adresse, nous avons connu deux ou trois réorganisations au cours des cinq dernières années. Mais, ces réorganisations sont censées servir un objectif précis et nous sommes habitués à cette démarche. On nous l'explique et nous comprenons donc comment faire fonctionner la réorganisation... »*

Le directeur du pôle régional estime que dans une réorganisation, il est important de pouvoir situer les employés sur des trajectoires de parcours professionnels les plus cohérentes possibles, tout en minimisant les impacts traumatiques. Selon lui, pour que le changement soit accepté sur le plan humain, il est important d'offrir des garanties sociales. Il souligne la difficulté de la réorganisation dans un monde en transformation rapide. D'où l'articulation entre « obstacle d'acceptation » et « réorganiser et restructurer »

*« encore une fois on est au carrefour de la transformation du monde, on essaie de répondre d'amener une logique et puis notamment en tant que manager je pense le temps de projet est aujourd'hui plus rapide que le temps des hommes et ça c'est très difficile pour tout le monde parce que quand vous êtes à l'aise sur un poste et qu'au bout*

*de deux ans on vous dit réorganise tout, ce n'est pas confortable, vous avez votre fonctionnaire, vos salariés etc., déjà vous avez votre vie qui est lancée, vous n'avez pas envie de vous déménager donc ça c'est un non garantie...»*

Dans le passage ci-dessous, le directeur Dircom établit un lien entre la transformation de l'entreprise et la nécessité de restructurer et réorganiser les sites. Selon lui, toute réorganisation doit s'accompagner d'un accompagnement au changement afin d'orienter les collaborateurs vers d'autres activités. Le groupe porte une attention particulière à avoir un modèle social robuste et respectueux des employés, même si la transformation est en cours.

*« Mais nous, on ne ferme pas d'usines, on ferme des sites de traitement du courrier. On a fermé 40 plateformes, par exemple, parce qu'on n'avait plus d'activités. Par contre, on essaie de se transformer. On a des sites qui se sont transformés. On a fait un centre de traitement numérique. On a recalibré, vous voyez, il y a vraiment cette pensée aussi d'avoir un modèle le plus possible qui soit compréhensible humainement et qui respecte les hommes et les femmes qui servent l'entreprise. Mais c'est compliqué... **On essaie d'avoir cette pensée vraiment de notre modèle social, mais aussi économique, parce que quand on réorganise notre cartographie de production, on essaie de voir quand un site disparaît dans son activité actuelle et comment on peut le recalibrer vers d'autres activités.** Moi, j'avais ouvert un centre RH à Pau, par exemple, avec 40 personnes. Ces 40 personnes ont entièrement travaillé dans un centre de traitement de courrier. Ce n'était pas du tout leur domaine. On a fermé le centre, mais on les a formés, on les a accompagnés, on les a détectés et puis on les a amenés à un niveau de compétences qui a permis de faire des RH, de la paie aujourd'hui. Donc, je pense que c'est un modèle qui est digne. Ce n'est pas parfait partout, mais on essaie vraiment de le faire. »*

**Tableau 53: Autres citations de la propriété « restructurer et réorganiser »**

| Catégorie 2                       | Accompagner au changement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Restructurer et réorganiser (2.4) | <p>"Nous sommes un grand groupe, donc nous avons eu tendance à créer de la valeur en nous autonomisant par métier, par branche. Maintenant, nous recentrons un peu le groupe pour être plus fort avec un modèle multi-activités, et cela nous oblige à un important travail de coopération. C'est un obstacle, nous devons retravailler la coopération en groupe." - Dircom</p> <p>"Il fallait alléger et surtout restructurer les équipes de support pour les mettre au service des établissements et faire en sorte que toute notre énergie converge vers cette réussite opérationnelle." - DEX</p> <p>"Il y a eu une volonté de regrouper pour avoir une force de frappe un peu plus forte." - Prospect</p> <p>"Ça prend du temps pour changer le métier d'expertise et la manière de travailler des gens, car nous avons nécessairement connu une réorganisation des effectifs de notre service pour répondre à cet objectif-là. Donc, la vision est inspirante, inspirante dans le sens où c'est un sacré challenge." - Innov</p> <p>"Simplifier pour se transformer." - EMRG</p> |

## Figure 114: Compte rendu théorique issu de la propriété « restructurer et réorganiser »

### La question théorique soulevée dans ce compte rendu

#### Comment la restructuration et la réorganisation de La Poste est-elle attestée par les différents dirigeants ? Quelle sens donnent-ils à cette étiquette?

- Dex explique les raisons pour lesquelles La Poste a décidé de restructurer son organisation. Il explique que l'ancienne organisation était adaptée à la stratégie précédente, qui était centrée sur la refonte de l'équipement industriel de la branche et la gestion du déclin du courrier. Cependant, avec l'évolution de la stratégie de l'entreprise vers les services, il était nécessaire de restructurer l'organisation. Il fait le lien entre "repenser et adapter l'organisation" et "restructurer et réorganiser"
- Prospect pense la réorganisation et la structuration a pour objectif de renforcer la force de frappe de La Poste
- Dircom note que que la stratégie de transformation de La Poste implique une réorganisation de ses activités, qui se traduit par la fermeture de sites de traitement du courrier. Cependant, l'entreprise cherche également à s'adapter aux évolutions de son environnement en ouvrant des centres de traitement numériques et en recalibrant certains sites vers d'autres activités. Il met l'accent sur la nécessité de mettre en place un modèle économique et social qui respecte les travailleurs et vise à les accompagner dans l'évolution de leurs compétences.
- Innov affirme que la réorganisation est essentielle dans une entreprise où la culture du changement est bien établie. Cette culture du changement est donc considérée comme un atout pour La Poste, qui peut ainsi mener à bien les réorganisations nécessaires pour rester compétitive et s'adapter aux évolutions du marché. Un lien est identifié entre "accompagner au changement" et "restructurer et réorganiser"

### 2.1.5. Embarquer les équipes (2.5)

Un environnement favorable aux remontées terrain et à l'autonomie et responsabilisation de chaque membre de l'équipe a été instauré par les dirigeants du groupe pour réussir à mobiliser les équipes. À La Poste, un mode de projet est utilisé, comme le rapporte le responsable d'innovation : « Une expérimentation a été menée à Angoulême avec un projet de six à sept mois réalisé en autonomie », dans un cadre sécurisant et avec une vision claire, ce qui « mobilise les équipes et facilite le management ». En effet, « il est même possible de parler d'absence de management, sans connotation péjorative, car le cadre était si précis et la vision si claire que les dirigeants n'ont pas à se soucier des risques associés au projet, car il est mené en autonomie avec une simple gestion de projet en support » (Innov) Le responsable du projet met en avant l'importance de montrer aux équipes comment leur travail contribue à la réussite du projet, en donnant l'exemple d'une expérience vécue où les membres de l'équipe étaient enthousiastes à l'idée de participer activement à sa mise en œuvre. Il explique que cela leur a permis de se sentir utiles et de s'investir davantage dans le projet, créant ainsi une dynamique positive et productive.

« ... J'aurais pu aller tout seul en tant que directeur de projet. Bah non, on y était en équipe parce que eux aussi voulaient voir de quelle manière ça se mettait en œuvre sur le terrain et voir de quelle manière ça réagissait. Donc, de constater cela, de voir leurs actions produire une réaction, bah je suis utile, je fais quelque chose de concret. Donc, je continue à m'investir dans le projet... » (Innov)

Le directeur technique souligne que le fait de travailler en collaboration avec des experts de différents domaines permet d'embarquer les équipes de manière plus efficace. Cela favorise également la capacité à imaginer et à mettre en place les meilleures solutions techniques pour répondre aux besoins futurs des clients. Comme il l'explique : « les gars sont investis d'une mission de bout en bout. Ils doivent réaliser un produit, un service, un bâtiment, une plateforme, un réseau. Et du coup, ça les embarque beaucoup

*plus... ».* Cette approche pluridisciplinaire recherchée à la direction technique leur permet de se sentir davantage impliqués dans le projet.

*« Moi, ce que je leur demande aujourd'hui, c'est de faire tout à la fois et de travailler ensemble et de trouver les meilleurs scénarios techniques correspondant aux justes besoins des clients...Et du coup, ça les embarque beaucoup plus. » DT*

La mise en place d'une démarche "why management" dans laquelle les dirigeants mettent leurs collaborateurs dans des routines de management est attestée par deux fois. En effet, selon le directeur technique et celui exécutif, le fait d'impliquer les collaborateurs dans le pourquoi permet d'embarquer les équipes et de les mettre dans des routines de gestion. L'objectif est de standardiser le pilotage et de donner une attention particulière à l'autonomie et au développement des équipes. La capacité du leader à inspirer, à transmettre sa vision en y donnant du sens, est aussi mise en évidence. *« Donc le management a un rôle très pivot, très central et c'est une évolution forte qu'on doit faire parce que le management de cette maison et notamment de proximité est issu de la base. Donc la valeur de ces managers c'est « j'aide le gars, j'aide mon équipe...c'est de faire en sorte que lorsqu'ils sont partis, d'aller les voir sur le terrain, de prendre leur problématique, de résoudre leur problème, d'organiser le temps, c'est-à-dire quand est-ce qu'ils vont être absents, quand est-ce qu'ils vont être là, c'est vraiment du management. Donner du sens. Donner du sens et ce n'est pas de débarquer le truc avec les gars, c'est de leur expliquer la transformation, etc. Donc ça, c'est le deuxième axe au-delà, je dirais de l'évolution des métiers de base, de faire en sorte qu'ils soient dans un environnement sécurisé, c'est justement que les managers managent et créent cet environnement sécurisé, mais accompagnent les gens dans la transformation. » DEX*

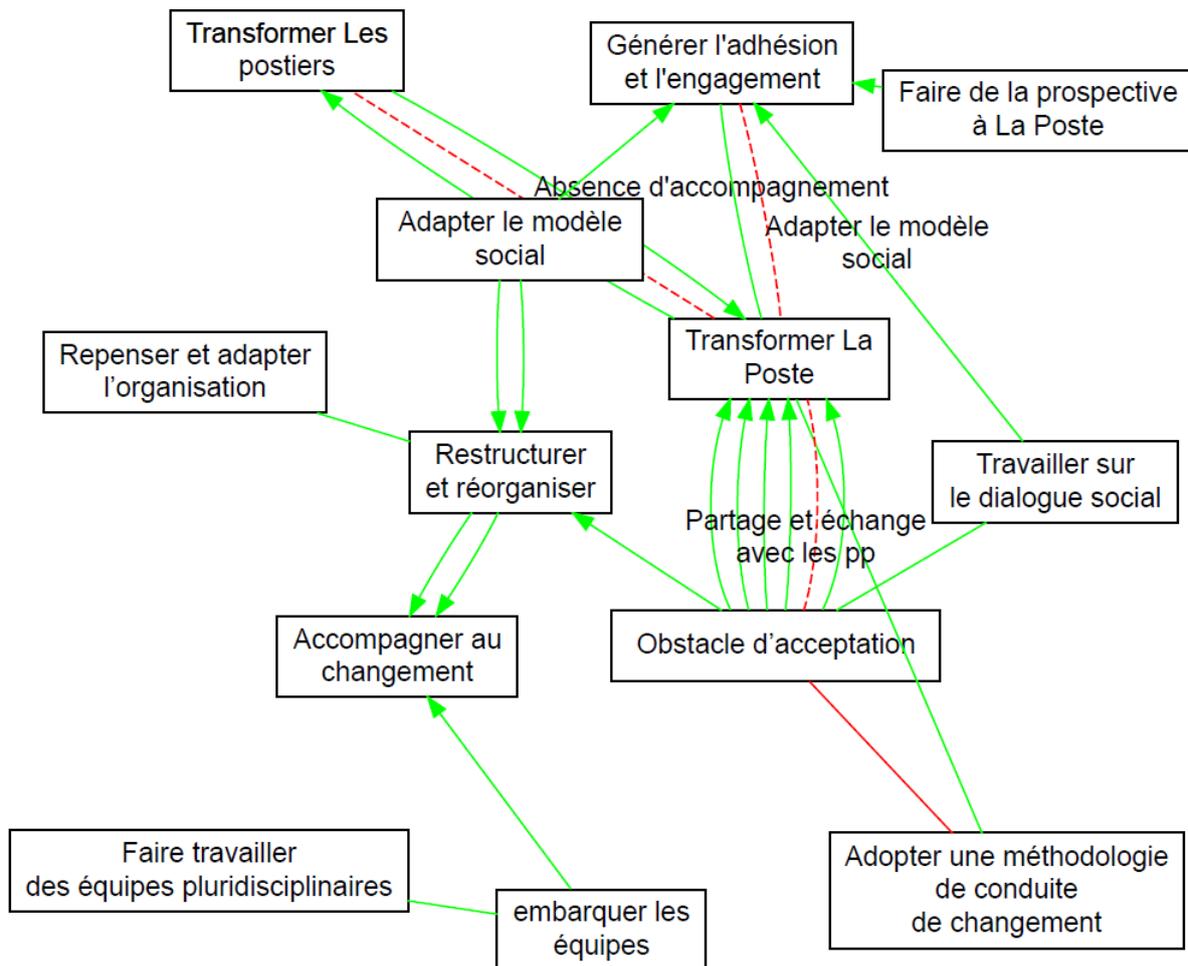
Cette propriété est attestée par trois dirigeants qui considèrent que pour accompagner le projet de changement dans l'entreprise, il est nécessaire d'embarquer les équipes. Cette conduite de changement requiert une communication claire et transparentes sur les enjeux et les impacts du projet.

Après avoir développé la catégorie "accompagner au changement", nous avons représenté graphiquement les articulations intra-propriétés ainsi que celles avec d'autres propriétés ou catégories (voir figure ci-dessous).

**Résultats préliminaires :** L'accompagnement est un élément clé qui conditionne la relation entre la transformation du groupe et celle des postiers. L'adaptation du modèle social est également un facteur déterminant dans la relation entre la génération de l'adhésion et de l'engagement des employés et le projet de transformation du groupe. La capacité à générer

l'adhésion et l'engagement se réalise grâce à la mise en place d'une démarche prospective permettant de partager la stratégie et le constat auprès des collaborateurs. Dans le cas de La Poste, cette transformation génère de nombreux obstacles d'acceptation de la part des acteurs impliqués. L'échange et le partage avec les parties prenantes, notamment dans un contexte de transformation, permettent de réduire les obstacles liés aux changements. Afin de surmonter ces derniers, il est nécessaire d'adopter une méthodologie de conduite de changement et d'échange, comme illustré par la ligne rouge sur le graphique. La conduite de changement dans un groupe comme La Poste, qui entreprend fréquemment des réorganisations et des restructurations, est perçue comme un élément crucial, selon les dirigeants. Il permet de réduire les impacts négatifs liés au changement, notamment les résistances, et d'assurer ainsi le succès du projet de transformation. Une approche communicative, transparente, proactive et adaptée aux différents acteurs, notamment les postiers, est adoptée pour les embarquer dans la réussite de ce projet. Embarquer les équipes dans le projet de transformation à La Poste, implique une communication claire, des garanties sociales, des heures longues de consultations, des écoutes individuelle et collective, des négociations, une gestion efficace de stress, une implication dans le pourquoi, ainsi qu'un leadership inspirant. Ce dernier à La Poste est fort pour embarquer les équipes et de les mettre dans des routines de gestion. Plusieurs stratégies de management émergent sur le terrain, mettant l'accent sur l'autonomie, la responsabilité, la création de sens et de l'envie, et la motivation.

Figure 115: Schématisation intégrative des articulations de la catégorie ; « accompagnement au changement »



Certaines articulations sont orientées. Un rapport d'influence mutuelle relie transformer les postiers et transformer La Poste. Faire de la prospective permet de générer l'adhésion et l'engagement. Travailler sur le dialogue social pour générer aussi de l'adhésion et de l'engagement. L'obstacle d'acceptation est orienté vers la transformation qui est considérée comme à l'origine de cette obstacle.

### 2.3. « Faire de la prospective à La Poste » (3): une projection dans l'avenir

Parler de la prospective concernant un grand groupe comme La Poste pose d'emblée l'interrogation de l'institutionnalisation et de la légitimité d'une telle démarche dans son sein. Quelle prospective pour La Poste ? Est-il légitime de parler de cette démarche au sein d'un très ancien groupe comme La Poste ? La réponse à ces questions débouche bien souvent sur une autre, celle de savoir comment la prospective est intégrée dans les processus de décision et le cadre stratégique du groupe. Pour cela, notre préoccupation de départ était d'explorer

l'importance actuelle accordée aux questions de prospective, ses domaines d'application et ses pratiques, ses acteurs, et son rattachement organisationnel. Nous avons interrogé les dirigeants sur la manière dont la prospective est pensée, intégrée et réalisée au niveau local et national ainsi que sur la portée de cette démarche. Nous avons identifié plusieurs types de prospective en fonction des branches : **la prospective technologique** pure mathématique, **la PS** visant à éclairer les décisions stratégiques en s'appuyant les évolutions sociétales, **la prospective du présent**, **la prospective fondamentale** en relation avec l'innovation. Un tableau permettant de différencier ces quatre types de prospective sera présenté à la fin de cette section. **Un lien très étroit entre innovation, prospective et transformation est également identifié du terrain. En matière de développement de nouveaux modèles et produits, la prospective est considérée comme un antécédent de l'innovation car elle intervient en amont de cette dernière. En intégrant les résultats de la prospective dans le processus d'innovation, le groupe La Poste peut mieux comprendre les besoins émergents des clients et les tendances du marché. Cela lui permet d'identifier les opportunités et les défis potentiels et ainsi d'accéder à de nouveaux marchés.**

Dès notre premier entretien, le directeur du pôle régional nous explique que la prospective est inhérente à la transformation que vit le groupe La Poste aujourd'hui. Ainsi, prospective et transformation s'articulent. Alors que la préoccupation centrale du groupe est la disparition de cette activité du courrier, et que la transformation du modèle postale s'est imposée comme une tendance lourde, la question de prospective que le groupe pose est : *« Comment on se devulnérabilise de cette activité de courrier parce qu'elle est en train de disparaître ? »* En termes de modèle économique bancaire, la vraie question de prospective selon lui, c'est comment continuer à croître vu la concurrence des néo-banques qui sont basées sur des modèles numériques à bas prix. *« Ça traîne aussi de réfléchir d'avoir une stratégie de prospective alternative pour faire évoluer notre modèle bancaire. »* « Faire de la prospective à La Poste » implique d'anticiper dès aujourd'hui le chemin du futur en posant et en partageant le constat actuel : *« La prospective, on sait vers quoi on veut aller : ce modèle multi-activités et ce groupe de services de proximité humaine, parce que tout notre business, notre modèle de business vient de là, la... capacité qu' à les gens affectivement, à avoir un lien de proximité, à nous faire confiance et sur le courrier, et sur le colis, et sur la Banque postale, et sur les services numériques, et sur les services du site partout effectivement, et aussi la confiance que nous accorde l'État, qui nous permet d'augmenter nos tarifs pour maintenir notre équilibre. »*

A travers les réflexions et les questions stratégiques de demain rapportés par les dirigeants du groupe, les grands secteurs d'intérêt de la prospective qui se sont dégagés des entretiens sur le long terme :

- Elargir le champ d'activité notamment dans le domaine du service à la personne que ce soit la santé, l'accompagnement, le vieillissement ou encore la distribution alimentaire. La proximité est conçue comme une tendance lourde dans nos entretiens. La force de La Poste de demain réside dans son réseau de proximité. Des questions prospectives liées donc aux enjeux de la proximité et de la présence territoriale.
- Rebondir et anticiper les évolutions afin de ne pas faire des ruptures brutales de la population. Des interrogations ont porté particulièrement sur l'évolution du trafic postal, tant dans son évolution quantitative (son volume) que dans sa nature, c'est dire sa structure qualitative.
- Le défi du développement d'une mobilité durable des collaborateurs et des marchandises au regard de la diversification des usages sur l'ensemble du territoire.
- La question des objets connectés se pose avec acuité en vue de leur essor prévu en 2030, notamment en ce qui concerne les véhicules autonomes et l'habitat connecté, qui répondent aux évolutions des nouveaux modes d'habitat.
- Rechercher les meilleures solutions techniques à la croisée des différents chemins techniques de demain : les systèmes de gestion automatisé de l'adresse, d'intelligence artificielle, d'automate et automatisation des équipements de tri et de livraison.
- Les nouveaux matériels à intégrer dans les systèmes doivent mettre en jeu des principes d'usine 4.0, avec l'utilisation de la robotique et de systèmes de convoyage plus intelligents.
- La place de l'humain dans un monde artificialisé. Quel est l'impact de l'intelligence artificielle sur les process et les métiers de La Poste ? Qu'est-ce que ça veut dire les technologies dans le lien social ? Qu'est-ce que ça veut dire les technologies à domicile ?

Pour les dirigeants du groupe, les domaines sont a priori nombreux. Autant de thèmes sont dégagés du terrain. Un rapide tour d'horizon des sujets traités, fait avec le responsable de la cellule de prospective, le confirme. Les thématiques récentes portent sur divers sujets de prospective, tels que l'évolution des rapports de management, l'émergence de nouveaux rapports au travail, le sujet de la confiance, l'impact de l'évolution du réseau des bureaux de poste sur l'identité professionnelle des postiers, etc. « *Le premier thème qu'on a abordé était celui des*

*conséquences de l'évolution des rapports de management pour notre groupe. Nous avons constaté l'émergence d'un nouveau rapport au travail et au management. Quelles sont les implications pour La Poste ? Comment anticiper cette évolution ? Quelles démarches et quel plan d'action mettre en place ? » (CelProspect)*

Un autre exemple plus récent et concret sur lequel l'équipe de la cellule prospective a travaillé était le sujet de la confiance dans l'organisation. Cette cellule ne pourra traiter qu'un seul sujet par an en raison du manque de membres suffisants dans la cellule.

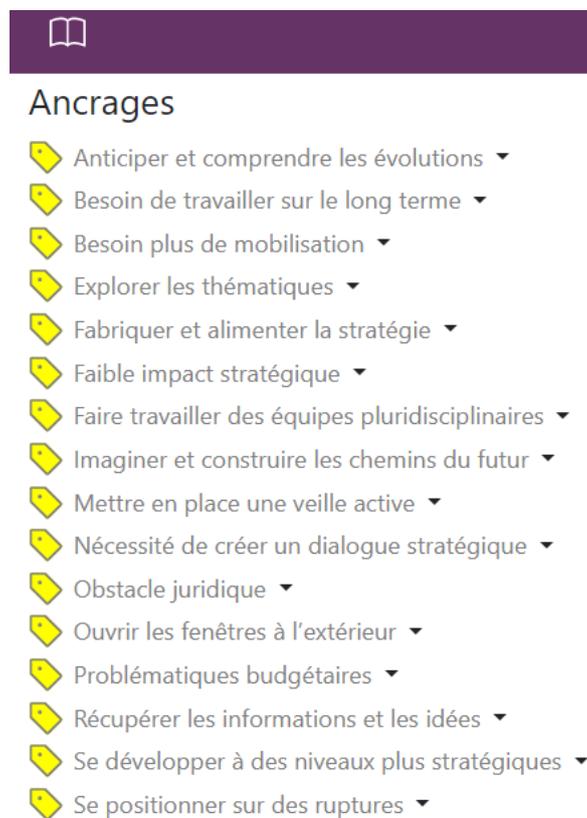
*« ... le dernier travail que l'on a fait, c'était sur la question de la confiance et de La Poste en 2030, car c'est l'échéance que l'on s'est fixée. Nous avons donc mené un travail d'analyse approfondi sur ce concept. Nous avons examiné ce que signifie la confiance dans toutes les disciplines et comment elles appréhendent ce concept. Nous avons également étudié plus spécifiquement ce que la confiance signifie pour une entreprise dans son interaction avec les clients, mais aussi en interne au sein de l'organisation. C'est seulement une petite partie du sujet que nous avons traité, car toutes les études et recherches montrent que pour établir une relation de confiance avec un client, il est essentiel qu'une relation de confiance soit établie en interne. C'était le point de départ. » (CelProspect)*

Pour comprendre la prospective, nous nous sommes orientés vers des responsables qui exercent cette fonction au sein du groupe et appartenant à des branches de métiers variées. De cette façon, le sujet sera étudié sous différents angles en fonction des missions qui leur sont confiées en la matière. Aujourd'hui, à La Poste, chaque branche d'activité fait de la prospective. *« Il y a une très petite direction de stratégie au niveau du groupe qui n'a pas de fonctions trop importantes. Pourquoi ? Parce qu'en fait, le groupe a trois ou quatre métiers qui sont très séparés, qui évoluent dans des marchés complètement différents et donc faire une stratégie commune entre la banque et ceux qui vendent du colis en Indonésie, on ne va pas faire beaucoup d'efforts à essayer de trouver des stratégies communes. Donc en fait, c'est plutôt chaque grande branche qui a soit sa propre direction de stratégie, soit des groupes qui font de la prospective en son sein. On appelle ça une "métier" en interne, mais c'est une notion de branche, de grande division. », explique le responsable de la prospective de la branche numérique et digitale. Sa mission consiste à faire de la prospective sur les opérations numériques pures en suivant la méthode de « design thinking » pour les projets centrés principalement sur les méthodes expérimentales qui permettent de tester des concepts.*

Ainsi, la catégorie « **Faire de la prospective à La Poste** » s'est construite pour caractériser la divergence de point de vue des acteurs quant aux enjeux futurs de l'entreprise postale. Elle regroupe tous les éléments ancrés du terrain qui concernent la mise en œuvre de la démarche au niveau des différentes branches et en fonction de la diversité des profils interrogés, afin de permettre une analyse ancrée pertinente et de prendre en compte les différentes perspectives et réalités du groupe La Poste. Elle est constituée de 16 propriétés, caractérisant au mieux le vécu

des acteurs et leurs expériences que nous ont été rapportées. Certaines d'entre elles, reprennent les mots d'acteurs tels que « anticiper et comprendre les évolutions », « explorer les thématiques », « faire travailler des équipes pluridisciplinaires », « imaginer et construire les chemins du futur », « mettre en place une veille active », « ouvrir les fenêtres à l'extérieur », « récupérer les informations et les idées », « se positionner sur des ruptures ». Le choix de ces termes d'acteurs vise à conserver une certaine légitimité et à rendre compte de leur propre vécu au sein de La Poste. Ils enrichissent également notre répertoire conceptuel de la démarche prospective au sein d'une entreprise comme La Poste. D'autres propriétés consistent en une reformulation de notre part, notamment les étiquettes qui rendent compte des sentiments ou des ressentis des dirigeants, comme : « faible impact stratégique », « besoin de travailler sur le long terme », « nécessité de créer un dialogue social », « se développer à des niveaux plus stratégiques » et « besoin plus de mobilisation ». (Voir la figure ci-dessous) Ces propriétés ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence et leur capacité à décrire au mieux la démarche de prospective au sein du groupe.

**Figure 116: Ancrages de la catégorie 3 « Faire la prospective à La Poste »**



Une fois ces propriétés regroupées, nous avons procédé à la construction de la table de propriété pour faciliter leur articulation. Cette table nous a permis d'aller plus loin dans notre analyse,

grâce à la comparaison des différentes situations qu'elle permet. En effet, en croisant les propriétés, nous avons pu identifier des similitudes et des divergences entre les différents profils interrogés et les différentes branches de l'entreprise postale. L'analyse croisée en ligne et en colonne nous a permis d'explorer les interactions entre les différentes propriétés afin de comprendre leur impact sur la mise en œuvre de la prospective. Certaines corrélations et situations comparables ont également été identifiées, ce qui a contribué à enrichir notre compréhension de la situation. De même, certaines spécificités liées à l'exercice de la prospective en fonction de la branche d'activité sont mises en comparaison. Cette analyse croisée a été essentielle pour établir une vision globale de la démarche prospective à La Poste.

**Figure 117: Table de propriété de « Faire la prospective à La Poste »**



Le tableau présente des cases vides car, comme mentionné précédemment, certains aspects n'ont pas été étudiés avec l'ancien responsable de la prospective RH, qui fait partie de notre étude exploratoire. Ce qui est intéressant par cette table, c'est qu'elle met en évidence la propriété sur laquelle les opinions se convergent, comme dans le cas de « se développer à des niveaux plus stratégiques ». Pour ces dirigeants, appartenant aux différentes branches, la réflexion sur l'avenir au sein de La Poste reste principalement la responsabilité des hauts cadres de l'entreprise.

Si nous examinons la table ligne par ligne, nous remarquons que ce sont notamment les trois responsables de prospective et le responsable d'innovation qui sont les plus impliqués dans la démarche prospective. Pour les trois responsables d'innovation (Innov), responsable de prospective de la branche numérique et le référent numérique, la prospective est perçue comme un moyen de récupérer des idées et des informations en ouvrant les fenêtres vers l'extérieur. Cette ouverture vers l'extérieur est privilégiée par ces trois dirigeants, ce qui peut être expliqué

par l'approche prospective adoptée dans le contexte de l'innovation technologique et numérique. Tandis que pour le responsable de la cellule de PS, la prospective consiste à explorer les thématiques afin d'anticiper et de comprendre la complexité des évolutions sociétales. Le fait que le responsable de cette cellule soit un sociologue peut également influencer sa vision de la prospective, en lui donnant une perspective plus large sur les évolutions de la société et en mettant l'accent sur l'anticipation de ces dernières.

En outre, une relation comparable est identifiée et cela grâce à cette table. En effet, « le besoin de travailler sur le long terme » est articulée avec « se positionner sur des ruptures ». Cette situation similaire est identifiée en rapprochant deux entretiens, celui du responsable Prospect et du Celprospect. Dans le contexte de la discussion sur le plan stratégique 2030, les deux expriment le besoin de travailler sur le long terme pour pouvoir se positionner sur des ruptures. Cette analyse met en lumière une convergence de vues entre ces deux acteurs de la prospective, qui partagent une même vision stratégique orientée vers l'anticipation des évolutions futures.

Parmi les dirigeants qui s'expriment sur la question, trois responsables de prospective, le responsable d'innovation, le directeur technique et le directeur exécutif soulignent tous la nécessité de faire travailler des équipes pluridisciplinaires. Cette approche collaborative est considérée comme nécessaire aujourd'hui pour appréhender la complexité des enjeux stratégiques auxquels La Poste est confrontée. Les responsables de prospective considèrent que la pluridisciplinarité est une condition essentielle pour produire de la connaissance lors de la mise en œuvre de la démarche de prospective au sein de La Poste. Travailler avec des équipes pluridisciplinaires permet d'apporter des perspectives différentes et complémentaires sur les enjeux futurs stratégiques, ce qui facilite l'analyse et la compréhension des tendances émergentes. Le besoin de mobilisation accrue et le faible impact stratégique sont des ressentis exprimés par les responsables de prospective. Ces deux propriétés ont permis de dégager le type de prospective adoptée au sein de La Poste.

Nous constatons également l'absence d'implication des responsables des Ressources Humaines et du référent numérique dans les questions de prospective. Lors de leurs entretiens respectifs, les responsables des Ressources Humaines ont exprimé une vision centrée sur les salariés. En effet, l'un d'entre eux nous a demandé de définir le terme « prospective », tandis que le second a exprimé une vision de la prospective centrée principalement sur le développement interne des postiers. Ces visions expliquent leur absence d'implication dans la démarche prospective

globale de l'entreprise. Le référent numérique quant à lui, ses propos ont été plutôt critiques et réservés.

### 2.3.1. *Se développer à des niveaux plus stratégiques (3.1)*

Selon les résultats, un service de prospective existe et est directement intégré à la direction de la stratégie. Au niveau national du groupe, une petite cellule de prospective existe et constitue une structure transversale à toutes les branches du groupe. Celle-ci est rattachée à la direction de la stratégie du groupe et a pour objectif d'éclairer les décisions stratégiques en tenant compte des évolutions sociétales en cours. Elle comprend le responsable des études prospectives et deux autres chercheurs. Nous avons interrogé le responsable de cette cellule pour comprendre la manière dont la prospective est mise en œuvre et également articulée avec les autres services.

*« A l'époque, j'étais dans une cellule qui s'appelait recherche et cette cellule-là, elle s'occupait d'accompagner des travaux comme vous, des travaux de doctorat et des travaux de recherche dont l'objectif était le même que j'ai toujours aujourd'hui au sein de ma cellule prospective. **L'objectif, c'est de s'appuyer sur les évolutions sociétales en cours pour apporter un éclairage aux dirigeants stratégiques et au-delà, au comité exécutif.** Et à l'époque, cet éclairage se faisait au travers l'animation de recherches. On avait des chercheurs qui travaillaient pour nous sur des terrains postaux... Et puis, une fois que j'ai soutenu ma thèse, le nouveau directeur de la recherche a décidé de transformer cette cellule là en prospective et recherche. Et là, à ce moment-là, l'ambition reste toujours la même, éclairer les décisions stratégiques à l'aune des évolutions sociétales en cours. Mais pour ça, on a arrêté de faire des recherches à La Poste, on a sollicité des experts sociologues, de sciences de gestion, de toutes disciplines sur des thèmes, sur un thème sur lequel on les faisait travailler et échanger avec une vingtaine de dirigeants du groupe. »*

Et puis, au fur et à mesure des évolutions de La Poste, la cellule prospective avait davantage comme mission et comme rôle d'apporter un éclairage sur ce que voulait et ce que veulent les clients, ajoute le responsable de la cellule de prospective.

*« Moi, mon job aujourd'hui, c'est toujours avec mes lunettes de sciences humaines parce que c'est mon domaine à moi. Vous avez vu le responsable de la prospective de la branche, lui il est très techno. Je laisse la techno et les mathématiques et tout ce qui est très compliqué et rationnel, je les laisse de son côté. Moi, je prends le truc un peu plus irrationnel et plus humain. À travers ces disciplines de sciences humaines, **j'essaie de comprendre les pratiques sociales qui évoluent, plus précisément les pratiques sociales de nos clients. Mais pas seulement eux.** Parce que forcément, l'évolution des comportements au travail de nos collaborateurs, a un impact sur les décisions stratégiques à prendre. Comme moi, je suis sociologue du travail, j'ai toujours ce prisme-là qui m'intéresse. »*

Les missions de cette entité de prospective ont toujours historiquement été rattachées à la direction de la stratégie et notamment au président, nous affirme le responsable de la cellule. « C'est le président qui est attentif à ces travaux-là et qui permet aux travaux de prospective d'exister, parce que je

*suis le seul, dans cette institution, à faire de la prospective sociétale. Mon job dépend uniquement de la volonté du président ou de la direction de la stratégie. »*

L'appropriation des travaux de prospective par cette direction est directement liée à la construction d'un dispositif de la démarche, dont l'objectif est de servir de guide pour le responsable de la fonction prospective dans le choix des sujets à traiter. Ce dispositif prospectif chez La Poste comprend un réseau reliant plusieurs types d'acteurs :

- Un comité de pilotage dont la mission n'est pas forcément d'identifier les sujets sur lesquels le groupe doit travailler, mais plutôt d'élargir les sujets déjà fixés par le responsable de la cellule. Il est constitué d'une variété d'acteurs externes et d'experts multidisciplinaires, parmi lesquels on retrouve des sociologues, des économistes, des philosophes, etc.
- Un groupe de travail dont la vocation est de produire des connaissances liées aux enjeux et aux interpellations pour le groupe, et dont se nourrit le dossier d'analyse de fond. Cette production de connaissances se fait par des échanges, des rencontres et des ateliers avec des acteurs en interne concernés par les sujets identifiés et appartenant à des branches d'activité variées. Elle se complète également par le recours à des expertises externes.

*« C'est un matching entre des experts externes et des experts internes que je ne vais pas forcément rencontrer. Je fais l'interface entre les deux. Je vulgarise ce que les experts me racontent pour le traduire aux experts internes.*

» CelProspect

Quant à l'aspect technique de la démarche, il n'existe pas de comité technique pour organiser et animer les groupes de travail. C'est au responsable de la cellule de prospective de produire les comptes rendus et d'organiser les réunions et les séminaires. Une à deux réunions sont organisées par an, durant lesquelles le dossier d'analyse des grands enjeux futurs du groupe qui a été produit lors des premières réflexions prospectives est présenté aux acteurs pour qu'ils le complètent.

D'un point de vue méthodologique, la démarche prospective au sein de la cellule ne s'appuie pas sur la méthode des scénarios mais plutôt sur la recherche, les intellectuels et la littérature scientifique :

*« Je ne fais pas de la prospective dans le sens académique du terme, c'est-à-dire que je ne fais pas des scénarios, je ne fais pas de tableau... C'est plutôt s'appuyer sur la recherche, sur les intellectuels et la littérature scientifique pour comprendre le présent et anticiper l'avenir. Mais on ne fait pas ça. Je n'ai pas une méthode. », nous raconte le responsable de la cellule en faisant référence à la prospective du présent.*

« D'outils de construction de scénarios, pas vraiment d'outil très structuré, mais on a quand même mis en place, du style, le min, max ou pire cas, ou le moins pire, quelques méthodes de scénarios, mais pas aussi structurées que j'ai pu voir dans la littérature, parce qu'on n'a pas voulu payer des consultants qui auraient fait un peu de boost autour. Finalement, ce ne sont jamais que des constructions de scénarios min, max ou pire cas, ou moins pire ou mieux, voilà, on n'a pas utilisé de méthode très structurée. » (Prospect)

Si la prospective chez La Poste, telle qu'évoquée dans le discours des dirigeants, est l'apanage du président, qui seul décide des thèmes prospectifs majeurs à explorer pour l'activité de demain, il nous a semblé incontournable par la suite d'aborder la question de son appropriation et de son intégration dans les modalités de gestion des dirigeants appartenant à des branches différentes. La propriété actuelle "*Se développer à des niveaux plus stratégiques et bien cadrés*" s'est imposée comme pertinente pour qualifier au mieux la démarche prospective de La Poste. La majorité des dirigeants interrogés n'étaient pas au courant de l'existence de cette cellule de prospective et ne l'ont jamais sollicitée pour traiter des sujets futurs qui les préoccupent.

« Je ne sais pas si la cellule est intitulée prospective...mais voilà, cette cellule de prospective stratégique est quand même autour du président. » - Dircom

« Je n'ai pas suivi ces travaux-là de prospective. La branche numérique ne devait pas forcément être au premier rang. » - Prospect

« C'est eux qui travaillent bien sûr avec le plateau qui est pluridisciplinaire, mais ça, ça se passe encore une fois par eux, moi, je fais de la prospective si vous voulez dans un cadre qui m'est défini et dans une structure stratégique qui m'est définie. » - Dex

« Moi, je suis dans une entité qui est essentiellement dans la mise en œuvre, puisque je suis en territoire. Je conduis à ma façon du changement, mais du changement opérationnel. **On me demande moins de réfléchir que de faire.** En revanche, et c'est pour cela que j'apprécie particulièrement mon travail, on m'interroge tout le temps, même sur le terrain. Mon manager nous sollicite en nous demandant : « Qu'en pensez-vous ? Soyez critique. Avons-nous raison de prendre cette direction ? Pensez-vous que cela va fonctionner ? Est-ce utile ? Est-ce ce dont nous avons besoin ? » C'est comme un temps de réflexion pour nous permettre de nous assurer que ce que nous faisons est non seulement compréhensible, mais également réalisable sur le terrain. Pour ma part, cela me donne de l'optimisme. » - EMRG

« C'est plutôt le Comex et le président qui posent les sujets prospectifs. » - CelProspect

Une vision stratégique engagée pour l'avenir mais reste mobilisée dans un cadre bien précis au terme d'un plan stratégique qui a été préalablement retenu et fixé par la direction. Un processus décisionnel centralisé dans un cadre hiérarchique très structuré et suivant une information descendante.

« C'est eux qui viennent. En fin de compte, ce qui se passe est que nous sommes sollicités. Je vais dire quelque chose de méchant. Non, mais c'est toujours la même chose dans les grands groupes, **c'est toujours Paris qui vient.**

***C'est toujours descendant. Et quand c'est remontant et que c'est une bonne idée, ce n'est jamais accepté comme idée par rapport aux personnes.*** » Num

« *Donc évidemment, ce portefeuille continue à se construire. Mais notre feuille de route est construite autour de sept axes définis par nos directrices, qui ont elles-mêmes leurs priorités définies par leur directeur de Business Unit. Cette stratégie répond finalement à la stratégie du groupe. En fait, la stratégie qui est mise en place par le directeur Philippe Val descend jusqu'à l'unité d'affaires, assurant ainsi une cohérence globale. Donc ça descend...* » Innov

« *Je n'ai pas réinventé la stratégie et je n'ai pas à changer de méthode avec eux. Et en plus, je n'ai pas les moyens, donc on travaille comme ça, c'est un travail d'itération entre eux et nous et puis à la fin, on acte tout l'ensemble des décisions et à moi de les mettre en place.* » Dex

« *En revanche, si l'on veut anticiper, nous avons des gens qui réfléchissent plus loin, je ne parle pas de ma propre hiérarchie directe, ni même de celle du dessus, mais encore celle du dessus. Ces personnes-là ne sont pas là pour traiter de 2019. Ce n'est pas leur travail et cela ne figure pas dans leurs cartons, nous sommes en 2030 dans l'anticipation dont nous voyons au fur et à mesure les déclinaisons opérationnelles. Pour moi, cela me semble évident. Notre PDG travaille certainement pour les années 30-40, on n'est pas en 2020. On n'est même pas en 2025, mais cela fait partie de son travail.* » EMRG

« *C'est le plan stratégique du groupe qui est décliné au niveau de chacune des branches. Chaque filière métier, telle que la RH ou les finances, participe à la mise en œuvre de ce plan stratégique dans son domaine d'activité. Pour l'avenir de la RH, cela signifie mettre en place une GPEC et des outils de formation pour atteindre les objectifs définis par le plan stratégique.* » RH

N'ayant jamais participé à des réflexions ou discussions stratégiques, le référent numérique, responsable de la détection des start-ups sur le territoire, adopte une attitude satirique et ironique envers le sujet de son implication dans la stratégie future du groupe. Il trouve que le management est vertical, cloisonné et souvent autoritaire, ce qui est incompatible avec la transformation du groupe en termes d'innovation et de circulation de l'information au sein de La Poste.

« ***On ne me sollicite pas. C'est plutôt eux qui nous disent « Bon voilà, on a mis en place tel programme, tel programme, tel programme sur la région, il nous faut des startups qui soient dans le domaine du numérique, de la deep tech alors essayez de nous les identifier ».*** ***Et le seul problème c'est qu'on s'aperçoit qu'en fin de compte, ces personnes-là ne savent pas forcément, dans ce que leur remonte, je dirais que c'est très simple, imaginons, ça, ce sont deux startups, moi je vais dire que celle-là est géniale et puis eux, je vais leur montrer les deux startups et leur dire « c'est celle-là qui est géniale ».*** ***Voilà et en fin de compte, sur quels critères, ils se basent ? Ils ne le disent pas. En soi, parce qu'on a dit que c'était celle-là qui était géniale exprès pour l'esprit de contradiction, ils prennent l'autre. Donc c'est vrai ... c'est de la phase descendante.*** » (Num)

Dans le même contexte, le directeur exécutif du groupe, qui n'a pas non plus participé à des réunions stratégiques dans ses fonctions actuelles, nous informe que l'anticipation des

évolutions majeures pour le territoire se base sur un plan préalablement établi. L'anticipation des évolutions au niveau local implique de faire évoluer le réseau selon des normes de coûts et de rentabilité établies au niveau national. « ... Dans un endroit, si j'ai envie de construire ou si je sens qu'il faut construire une plateforme, après, il faut que je rentre dans un canevas qu'on me donne, ce qui est normal, c'est-à-dire qu'on va me demander un retour sur investissement dans tant d'années, etc. Donc c'est comme ça que je travaille, et pour ça, moi, j'ai une petite équipe qui travaille bien sûr avec les opérationnels et qui est chargée de la construction de ce schéma territorial. Et donc là, à peu près, on travaille toujours à trois ou quatre années devant nous, et puis après, tous les ans, on découpe par tranche, si je puis dire, et on fait, là, je vais faire la tranche 2020, comme je viens de terminer 2019... » Le travail itératif, tel que décrit par le directeur exécutif, repose sur une relation de collaboration entre les échelons national et local. Les grandes décisions sont formalisées pour permettre une adaptation efficace aux évolutions, notamment en ce qui concerne le personnel.

La participation à la construction de la vision future du groupe repose sur une sorte de consultation et de sollicitation permanente, souvent annuelle, à travers des séminaires ou des réunions stratégiques regroupant une centaine de dirigeants. Le responsable de l'innovation de l'unité d'affaires Solutions pour l'Efficacité Territoriale, qui fait partie de la branche Services Courrier Colis, rapporte sa participation à un séminaire portant sur la définition de sept grands axes du groupe, auxquels les collaborateurs sont invités à contribuer en soumettant leurs réflexions : « ... dans ces sept grandes familles, soit sept programmes, les collaborateurs sont invités à apporter de l'innovation, de nouveaux projets et services. Les directives sont d'abord définies par la direction, puis au sein de ces programmes, les équipes bénéficient d'une plus grande autonomie pour proposer leurs idées... ». La stratégie du groupe est bien posée et appropriée, expliquent les dirigeants interrogés, qui soulignent leur implication dans la transformation profonde que poursuit le groupe. Lors des rencontres avec le président, « chacun des cadres explique les axes qui leur semblent les plus prometteurs ou les plus dynamiques aujourd'hui » (Dircom), ajoute le directeur de la communication. Pour favoriser les échanges sur les évolutions du groupe, des comités informatifs et de management ont également été constitués, comprenant l'ensemble des dirigeants du groupe, selon le directeur exécutif. Toutefois, les décisions restent centralisées et appartiennent au siège.

### 2.3.2. Faible impact stratégique (3.2)

Si, selon nos premiers entretiens, la prospective a insufflé la vision et la stratégie de transformation réussie, la question de sa traduction en actions stratégiques est restée floue pour

nous, d'autant plus que plusieurs dirigeants ignoraient l'existence d'une cellule de prospective. C'est pourquoi, nous avons travaillé avec le responsable de la cellule de prospective afin de définir le type de démarche prospective en fonction du niveau de mobilisation des acteurs et de son impact stratégique. À cet effet, nous avons exploré en profondeur les acteurs impliqués dans la prospective au sein de l'entreprise, les décideurs de la prospective et les critères de sélection des thèmes prospectifs à explorer.

Une prospective qualifiée de stratégique mais à faible impact stratégique, c'est ainsi que ce responsable a décrit sa propre expérience de l'exercice de la prospective au sein du groupe La Poste : « *Mon activité de prospective a pour finalité première d'agir sur la prise de décision de manière stratégique, à travers une diffusion confidentielle au comex. Cela a été le cas pour la création de la Silver économie et notre travail sur l'intelligence artificielle, où l'une de nos suggestions stratégiques était de mettre en place un data lake pour regrouper l'ensemble des données. Cependant, l'impact stratégique n'est pas si fort...* ».

L'appropriation de la démarche prospective par les décideurs de La Poste, en particulier par les plus hauts responsables, reste encore limitée. La légitimité du prospectiviste dépend donc entièrement de la volonté du président et de la direction de la stratégie de l'entreprise. Une des conditions de réussite de la démarche prospective, telle qu'elle est mise en œuvre sur le terrain, est sa capacité à se traduire en actions stratégiques concrètes. Selon le responsable de la cellule de prospective, « *la prospective ne réussit que si elle permet d'agir derrière. Si c'est juste une prospective en chambre qui permet juste de comprendre ce qui se passe et de tirer une analyse jolie et derrière, on n'agit pas, je n'ai pas gagné.* » Celprospect

### 2.3.3. *Besoin plus de mobilisation (3.3)*

La Poste avait compris très tôt qu'une condition nécessaire à la réussite de ses démarches de prospective stratégique était l'appropriation par le bas. Pour cela, sa préoccupation majeure était centrée sur la diffusion des résultats de la démarche à l'ensemble des postières et des postiers. La prospective de La Poste est aussi basée sur l'engagement de l'ensemble des collaborateurs, nous explique le directeur du pôle régional de communication, qui nous a rapporté un cas où la prospective est venue du bas : c'est le cas de Facteo, le compagnon mobile pour augmenter numériquement le facteur et transformer son métier. En effet, cette réinvention a été élaborée avec l'ensemble des collaborateurs du groupe qui ont pu échanger au sein des « Lab Facteurs » et exprimer leurs besoins en ce qui concerne les fonctionnalités qui faciliteront leur parcours quotidien : « *c'est eux qui ont choisi de s'équiper par un smartphone qui s'appelle Facteo. Là c'est le facteur qui a développé cette nouvelle idée... l'aspect de prospective là est venu du bas* » (Dircom).

La démarche prospective au sein du groupe La Poste implique une collaboration étroite avec le monde universitaire et scientifique, notamment avec l'appui de Futuribles: « *Moi, à titre de la direction de la stratégie, je suis adhérente à futuribles et je suis au conseil d'administration de Futuribles. Donc, c'est un peu mes premiers experts directs, même si mes premiers experts ça restent les chercheurs avec qui je travaille et le comité de prospective.* » Celprospect. Une vingtaine d'experts et de dirigeants participent à l'exercice de prospective. Un comité prospectif pluridisciplinaire a notamment été mis en œuvre pour permettre au groupe de s'organiser dans la détection des évolutions de l'environnement turbulent, porteur de menaces et d'opportunités.

Bien qu'elle soit à l'origine une activité stratégique très confidentielle, avec une diffusion limitée au comité exécutif et aux dirigeants, la démarche de prospective s'est progressivement orientée vers une mobilisation plus large de l'ensemble des membres de l'organisation. À l'époque, l'objectif de ces démarches prospectives consistait à générer des informations sur les évolutions futures afin d'alimenter les réflexions stratégiques du comité exécutif. Les résultats des travaux de prospective ont servi d'outil d'aide à la décision mis à disposition du président, ne constituant qu'un des éléments pris en considération dans le processus de décision. Puis, le groupe s'est rendu compte qu'il était nécessaire de diffuser davantage les résultats issus des travaux de prospective afin que les décisions stratégiques soient mieux comprises. Depuis lors, la démarche prospective actuelle se base sur une réflexion fortement mobilisatrice. Les résultats de certains travaux prospectifs sont vulgarisés de manière plus large à l'ensemble des postiers pour faciliter leur appropriation: « *...Il fallait quand même qu'il y ait une diffusion plus, une vulgarisation des travaux de prospective plus large, on n'en est pas à vulgariser les travaux de prospective de façon massive à l'ensemble des postiers, mais je mets en place une fois par an, ce qu'on appelle une conférence prospective qui vulgarise les travaux qu'on a fait, et pas tous les travaux qui sont à destination du Comex, mais un bout des travaux qu'on a fait pour expliciter un peu, par exemple, là je fais un truc sur la confiance. Je vais faire une conférence prospective sur l'avenir de la confiance où je vais faire un débat sur qu'est-ce que ça veut dire la confiance? Quel impact ça sur les individus ou sur les groupes? Et du coup, comment nous, la prospective de La Poste on s'est accaparé ce sujet-là pour nourrir les travaux du prochain plan stratégique. Donc on explique, on vulgarise un peu ce qu'on fait, mais on ne dit pas l'ensemble de la note. Mais je suis un peu en train de passer de cette prospective confidentielle à la prospective plutôt basée sur la mobilisation, Plus de diffusion, moins d'impact stratégique, Je fais beaucoup ça...* » (Celprospect)

Cette diffusion plus large s'est traduite par des conférences prospectives destinées à partager avec les collaborateurs les principaux résultats de l'exercice. L'objectif est de permettre aux membres de l'organisation de les intégrer, nous explique le responsable. Toutefois, la première réflexion mobilisatrice pour identifier les tendances majeures reste centrée autour d'une dizaine ou une vingtaine d'experts : « *...à l'issue d'un premier travail de réflexion externe avec des*

*experts. J'essaie d'identifier et de mobiliser, mais ça ne fait pas tellement de monde que ça, finalement, ça fait une dizaine de personnes en interne, ce qui n'est pas énorme. Ce sont principalement des top managers.* » (Celprospect). Ce besoin de plus mobilisation est également évoqué par l'ancien responsable de prospective RH et par le responsable de prospective de la branche numérique.

L'élaboration de ces trois étiquettes nous amène à nous interroger sur la nature de la prospective adoptée de la Poste en fonction des typologies déjà existantes dans la littérature scientifique. Ainsi, un compte rendu théorique a donc été créé (voir figure ci-dessous)

**Figure 118: Compte rendu-théorique en fonction des articulations identifiées**

**Importation d'éléments extérieurs au matériau empirique.**

Suite aux résultats préliminaires de notre étude exploratoire, nous avons constaté que l'impact des exercices de prospective sur les décisions stratégiques reste faible et indirect, en raison de la diffusion et de la mobilisation limitées. Nous avons donc décidé d'explorer la démarche de prospective en prenant en compte ces deux critères, mais pas uniquement eux.

**Une consultation des typologies existantes a été indispensable pour explorer le type de prospective adopté par le groupe La Poste.**

Pour Bootz et Monti (2008), deux éléments distinctifs et organisateurs ont été utilisés pour établir la typologie des démarches de prospective. Le premier est relatif au degré d'implication stratégique et le deuxième à l'importance de la mobilisation.

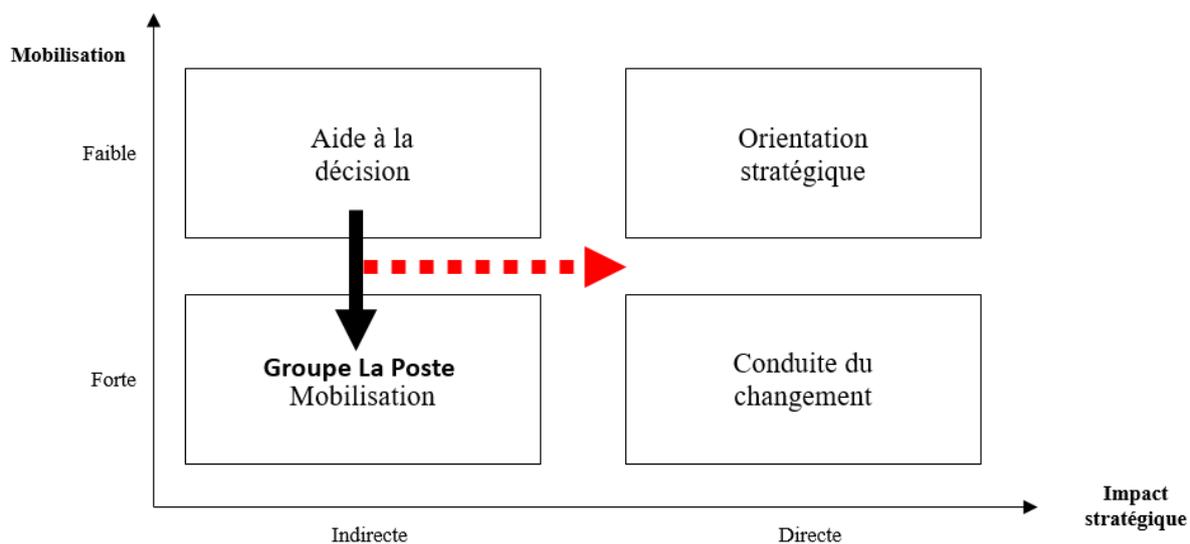
- l'aide à la décision : Démarche faisant appel à une faible mobilisation et ayant une implication indirecte sur la stratégie.
- l'orientation stratégique : Démarche dont l'implication sur la stratégie est directe et qui mobilise un nombre restreint de participants.
- la mobilisation : Démarche caractérisée par une forte mobilisation et une implication indirecte sur la stratégie.
- Et la conduite du changement : démarche s'appuyant à la fois sur une forte mobilisation et dont l'implication stratégique est directe.

A La Poste, Il s'agit d'un changement de paradigme dans la démarche prospective, passant d'une approche confidentielle et centrée sur l'aide à la décision avec un impact stratégique indirect et un niveau de mobilisation faible, à une approche plus mobilisatrice et diffusée, mais avec un impact stratégique toujours faible et indirect. Le responsable de la cellule de prospective affirme que ce type de démarche a été très utile dans le cadre de la transformation profonde que traverse le groupe, car elle a permis de mieux comprendre les nouveaux enjeux et les plans d'action issus des tendances lourdes et des évolutions de l'environnement pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cependant, il aspire à une prospective avec un impact stratégique plus direct et fort. Sa principale difficulté lors de la mise en œuvre d'un exercice de prospective est de susciter une action et une décision. Nous nous sommes donc positionnés sur la typologie développée par Bootz et Monti (2008) pour déterminer le type de démarche adoptée par le groupe, ce qui a été confirmé par le responsable de la cellule de prospective (voir la figure ci-dessous). Plusieurs citations sont identifiées dans son discours qui font référence à ce problème de manque d'impact stratégique:

« J'avoue que j'ai du mal avec l'action, pas moi, mais j'ai du mal à faire agir, à faire agir avec mes travaux. C'est un peu mon challenge actuel. »

« L'impact stratégique n'est pas si fort en fait »

**Figure 119: La démarche adoptée par le groupe de La Poste**



Source : Bootz et Monti ( 2008)

#### 2.3.4. Faire travailler des équipes pluridisciplinaires (3.4)

Attestée par cinq dirigeants, la présente propriété s'est imposée progressivement comme élément principal contribuant à la réussite de la démarche de prospective et d'innovation au sein de La Poste. La prospective stratégique initiée par la cellule prospective du groupe se base sur une mobilisation d'une équipe d'experts pluridisciplinaire : « on a arrêté de faire des recherches à La Poste, on a sollicité des experts sociologues, de sciences de gestion, de toutes disciplines sur des thèmes, sur un thème sur lequel on les faisait travailler et échanger avec une vingtaine de dirigeants du groupe. » (CelProspect) En effet, la démarche prospective engagée par le groupe repose sur un comité de prospective, constitué d'une variété d'experts multidisciplinaires, dont des sociologues, des économistes, des philosophes et des représentants d'autres entreprises. Son objectif est d'identifier les grandes tendances à l'œuvre qui pourront impacter fortement l'activité de l'entreprise pour en tirer les leviers sur lesquels le groupe peut agir à l'avance. Pour réussir la prospective, le comité de prospective mise en place doit être pluridisciplinaire.

« J'ai un comité de pilotage, moi je l'appelle un comité de prospective. Donc, ce comité-là, il n'a pour le moment pas forcément vocation à m'identifier des sujets sur lesquels il faudrait que je travaille. Il a plutôt pour objectif d'élargir les sujets que moi, je me suis moi-même fixés. Je les réunis une à deux fois par an après leur avoir fourni un dossier d'analyse assez touffu pour leur demander : un, est-ce que j'ai raté des choses ? Est-ce que j'ai oublié

*des éléments ? Etc. Merci de regarder votre discipline, merci de l'augmenter. Et deux, vu leur connaissance de La Poste et de la société, quels sont les grands enjeux ou les grandes interpellations pour le groupe ? »*  
(Celprospect)

Cette pluridisciplinarité, dont les dirigeants ont tant évoqué, a permis au groupe de mieux appréhender la complexité du phénomène de la transformation en préparant les esprits au changement. En effet, dans la problématique du changement, cette logique mobilisant des équipes hétérogènes et pluridisciplinaires a été d'un grand intérêt pour les différentes directions de La Poste, notamment les directions de l'innovation, de la technique et de la stratégie. Par exemple, le directeur technique nous explique le besoin de cette nouvelle approche dans les réflexions sur les évolutions de demain dans le domaine de la supply chain et celui de l'informatique : *« on a besoin de moins en moins de personnes qui vont faire du tableau de la captation de data, de la série, de la modélisation. Parce que là, très clairement, le big data, le suivi, le marquage, l'intelligence artificielle permettent de restituer du décisionnel. Tout ce qui est technologie permet de suivre de façon embarquée les déplacements de nos véhicules, le fonctionnement du réseau, etc. Par contre, on a besoin de plus en plus de gens qui sont capables de poser un mapping de réseau, de pouvoir travailler sur la déformation de nos activités pour prendre les bonnes décisions ou de dimensionnement des équipements et accompagner le changement de faire travailler les équipes pluridisciplinaires pour intégrer des process, des équipes entre guillemets, des gens qui sont beaucoup plus, beaucoup plus forts dans la transversalité et dans la compréhension globale. On a plus besoin de spécialistes pour faire simple et ensuite des gens qui sont capables d'arbitrer et de décider à partir des informations qui leur sont données par le bas, par le décisionnel. »* Une articulation est identifiée dans son discours entre « accompagner au changement » et « faire travailler des équipes pluridisciplinaires ». La question de prospective et de réflexion future est imbriquée avec celle de la capacité du groupe à faire travailler ensemble une équipe pluridisciplinaire. Travailler en mode transversal, c'est contribuer d'une manière efficace aux problématiques futures du groupe. Cette capacité du groupe à travailler en mode transversal et pluridisciplinaire est considérée comme un élément fondamental afin anticiper les évolutions futures et réussir les transformations nécessaires. Nous avons donc également lié la présente propriété avec « anticiper et comprendre les évolutions »

Le responsable de l'innovation a également évoqué ce point lors de l'entretien en parlant de sa démarche prospective. Selon lui, pour favoriser l'innovation, il est essentiel de multiplier les profils et de confronter les idées dans des débats créatifs pour transmettre et agréger les connaissances : *« On essaie d'avoir des ateliers où l'on a beaucoup de profils différents, on ne reste pas spécialisé dans une thématique technique, on veut multiplier les profils. »* Cette même idée de « faire

travailler une équipe pluridisciplinaire » est également liée, dans son discours, à l'agrégation des connaissances et à la notion de l'innovation ouverte.

### 2.3.5. *Mettre en place une veille active (3.5)*

À La Poste, nos entretiens montrent un lien étroit entre prospective et veille. Si la prospective a permis au groupe de mettre en évidence son atout essentiel et principal qui est un modèle multi-niveaux de service de proximité humaine, cela n'a pas pu se faire sans la mise en place au quotidien d'une veille active à tous les niveaux et dans toutes les branches. Le service de veille s'articule avec les travaux de prospective à La Poste. Plusieurs types de veille ont été retenus : stratégique, réglementaire et juridique, technologique, concurrentielle et thématique.

*« En ce qui concerne les outils de prospective, il y a beaucoup de veilles. Une veille active, heureusement, Internet est là pour fournir toutes les informations que l'on souhaite, même plus que ce dont on a besoin en termes de veille. » (Prospect)*

*« Afin d'être réactif et se positionner dans les objectifs à court et long terme, fixés dans le plan stratégique, une veille proactive est mise en œuvre pour chacune des activités du groupe : « De la veille à La Poste, il y en a beaucoup, mais vraiment beaucoup. C'est de la veille, surtout sur nos concurrents, la veille réglementaire et juridique, la veille technologique, on a beaucoup de gens qui font de la veille technologique. Donc, on a beaucoup de veilleurs dans le groupe. » (CelProspect)*

Au sein de la direction de la stratégie, une veille stratégique trimestrielle est réalisée et dont l'objectif est de détecter les opportunités et les signaux faibles pour rester à l'écoute de l'environnement. Cette veille consiste surtout à collecter les informations essentielles sur les marchés et ses acteurs et sur les concurrents, explique le responsable de prospective. Cette activité de veille nourrit les travaux de prospective. C'est un travail de complémentarité entre les deux services de veille et de prospective.

*« On a aussi travaillé un peu en binôme à un moment donné, mais moi-même, je ne fais pas de veille. Je m'appuie essentiellement sur les travaux académiques en sciences humaines... Je n'ai pas de veille en tant que telle. Du coup, sa veille, elle peut des fois compléter des travaux que je fais. Par exemple, sur la confiance, je lui ai demandé de regarder comment certains marchés communiquaient sur ce capital confiance... » (CelProspect)*

Un des aspects nouveaux mis en valeur dans deux entretiens et en cours de développement pour le groupe est la mutualisation de la veille. Le groupe a lancé un appel d'offres pour l'acquisition d'un outil commun de veille, qui sera utilisé par tous les collaborateurs chargés de la veille et de l'innovation. Les fonctions de veille sont assurées par des veilleurs qui mettent en place une

surveillance étroite des produits existants, des concurrents, ainsi que de la veille technologique pour surveiller les innovations dans des domaines tels que la blockchain. En outre, une veille plus générale est effectuée sur des thématiques spécifiques, telles que l'adresse ou les villes intelligentes. : « il y a eu un appel d'offre qui a été lancé par le groupe pour outiller le groupe d'un outil commun de veille, donc je ne peux pas encore vous donner le nom parce que l'officialisation n'a pas été faite, mais le groupe la poste va acheter un outils de veille que tous ses collaborateurs veilleurs et innovateurs va utiliser, donc oui on a des fonctions de veilleurs et on a un outillage spécifique pour suivre les signaux faibles du marché, généralement ce qu'on fait c'est qu'on, on met en place une veille sur nos produits existants, une veille assez serrée sur nos concurrents et après on met en place deux autres types de veille, une veille technologique parce que c'est intéressant techniquement de voir ce qui se fait notamment pour la block chain , tous ces éléments là nous on a besoin de voir et le troisième élément c'est qu'on met une veille plus globale sur les thématiques, par exemple sur la thématique adresse, ou SMART CTITIES ce sont des sujets qu'on surveille » (Innov)

Le responsable innovation explique que pour le groupe, la veille est considérée comme un point de départ, un "starter" pour les projets. Les outils de veille sont utilisés pour collecter des données, qui sont ensuite analysées et traitées par les différents veilleurs. Grâce à cette agrégation d'informations, les veilleurs peuvent en retirer les informations les plus pertinentes pour lancer les projets au sein de la cellule d'innovation. Cette fonction de veille est considérée comme étant à la base de la démarche prospective pour le groupe.

### 2.3.6. Besoin de travailler sur le long terme (3.6)

S'interroger sur la prospective revient à se questionner sur son horizon temporel. Nous nous sommes donc intéressés à la capacité d'anticipation des dirigeants du groupe ainsi qu'à leur préparation face aux incertitudes et à l'imprévisible. Nous nous sommes également demandés comment le long terme s'articule avec leurs modalités de gestion et leurs activités quotidiennes. La cellule de prospective du groupe raisonne jusqu'en 2030 et cela représente un renouveau de la pensée stratégique pour La Poste, comme l'explique le responsable de la cellule prospective. En effet, l'horizon stratégique du groupe était différent de celui des études prospectives, avec un horizon de 5 ans pour le plan stratégique et de 10 ans pour les travaux de prospective. Toutefois, le groupe a récemment décidé de faire converger les horizons stratégiques et la vision prospective. Le responsable ajoute : « en fait, cette année, on réécrit le plan stratégique pour le prochain plan stratégique qui va sortir en septembre et il a été décidé d'avoir une vision stratégique 2030, même si on va avoir un plan financier 2025. On a décidé d'avoir un plan stratégique et une vision prospective stratégique à 2030 qu'on est en train d'écrire en ce moment, mais c'est tout nouveau... Et puis, par ailleurs, tous les travaux de prospective en 2016-2017 étaient à l'horizon 2030. » Cette idée est également mise en évidence dans le discours du responsable de prospective de la branche numérique :

« Je sais que le président cette année, il commence à faire réfléchir à 10 ans. Nos plans stratégiques sont sur 3–4 ans, ce qui est un début donc de cohérence avec minimum 3 quand même et là, il essaie de faire réfléchir à 2030, ce qui est un grand truc. » (Prospect)

Cependant, une divergence d'horizon temporel avec des contraintes en interne à travailler sur le long terme s'est dégagée sur le terrain. Pour le responsable de prospective, l'articulation du temps long de la prospective et le time-to-market revêt une difficulté particulière pour ce groupe en raison des limites budgétaires et de son statut juridique : « L'horizon temporel est de 3 ans, on va dire plus. On n'est pas chez Telecom Orange, ils sont plutôt sur du 15 an. Ils sont capables de planifier, c'est vrai qu'ils font des investissements. Quand on met un central téléphonique en place ou autre chose, c'est pour un certain temps. Nous, le plus long, c'est encore les bureaux, le bâtiment et encore, ça se revend. On les loue tous les 6 ans, ou 3 ans, enfin, tous les 3 ans, on peut commencer à se poser des questions sur le local. Une voiture, on la garde 5 ans. Donc voilà, on est sur des échéances assez courtes. **Et la mentalité postale, elle est un peu gênante parce que c'est même parfois l'année budgétaire. On a une attitude qui est pour moi historique** et qui remonte du budget de l'Etat qui est voté en septembre, octobre, parfois novembre et il n'a de valeur que pour une année. Après, on peut tout décider. Les députés peuvent tout décider d'une année sur l'autre. **On est un petit peu dans ce syndrome-là.** Et à un moment, il va falloir comprendre que ce n'est pas l'Etat, c'est une entreprise. Elle a sa trajectoire, on a acheté des voitures et on peut les revendre. Ce n'est pas facile, il faut faire attention, il faut pousser. **Mais j'étais toujours un peu tout seul à aller regarder 3 ans à l'avance.** »

Une procédure budgétaire de 3 ans mais avec des difficultés interne à faire passer un message qu'il faut planifier les choses sur trois ans. Les directeurs opérationnels sont axés sur le très court terme, ce qui pose un véritable problème pour le responsable de prospective. Il estime que le groupe La Poste est en retard par rapport aux autres grandes entreprises : « **on est toujours trop court-terme en interne par rapport à ce qui serait bien d'avoir sans forcément atteindre ce que font SNCF ou les grands groupes industriels ou les EDF qui planifient ses centrales nucléaires pour 50 ans.** Bon, le courrier dans 50 ans, on s'en fiche un peu, on a le temps de voir. Mais quand même, ne pas seulement regarder l'année n+1 car c'est vraiment très court mais l'ensemble de la maison est encore axé sur l'échange budgétaire et le reste, c'est beaucoup plus tard. »

Cet effort d'anticipation pour le groupe, qui s'est traduit par l'articulation du temps long et du court terme dans un horizon de 5 à 10 ans, reste insuffisant. Une des difficultés fondamentales évoquées par le responsable de la cellule prospective est d'arriver à entrer dans la temporalité des opérationnels tout en conservant un travail intelligent de prospective. « ...**je passe un peu pour un extraterrestre dans cette entreprise, ce qui peut paraître contraignant à certains égards parce que je fais un travail de réflexion et de long terme qui est absolument déconnecté du travail des gens de cette entreprise qui sont dans l'opérationnel du court terme, de time-to-market. Ça, pour moi, c'est une contrainte...** » (CelProspect)

Dans ce cadre, le responsable de l'espace mobilité s'interroge sur la capacité d'anticipation du groupe et la juge insuffisante aujourd'hui. D'une manière plus large, il exprime que les entreprises ne sont jamais assez en avance dans leur anticipation, car dans un environnement incertain, le risque de chute est élevé. Pour illustrer cette idée, il prend l'exemple de l'évolution des véhicules depuis 1919, où malgré les avancées technologiques, de nouvelles surprises peuvent toujours surgir.

*« Elle ne l'est jamais assez. Nous sommes, comme on dit, toujours en retard, mais toutes les entreprises le sont. Ça, ça me rassure. Anticiper dans un univers qui a autant d'incertitude vous expose à un risque de chute beaucoup plus grand qu'auparavant... D'un côté, il y a une accélération et de l'autre côté, quoi que vous fassiez, vous pouvez être surpris parce que tout d'un coup, il y a des choses nouvelles qui arrivent. »*

Un responsable RH affirme que le problème se situe au niveau de l'anticipation : *« Nous passons souvent rapidement de la réflexion à l'action, car nous n'avons pas toujours eu le temps, l'occasion ou la possibilité d'obtenir les données nécessaires en amont pour travailler sereinement. Il y a de bonnes raisons pour ne pas disposer de ces données, mais cela nous pousse souvent à travailler dans la précipitation. »* Ce responsable indique que les trajectoires de travail pour les RH sont en cours jusqu'en 2025, en vue du plan stratégique qui s'étend jusqu'en 2030. Il fait également remarquer qu'il existe un "spectre" jusqu'en 2025, *« étant donné que nous sommes actuellement en 2025. »*

La cellule d'innovation prévoit donc une planification à moyen terme pour la construction de plateformes de solutions en matière d'efficacité territoriale. Cette planification s'étend sur une durée d'environ cinq ans, avec une précision d'un an environ :

*« Nous avons un portefeuille d'idées à notre disposition, mais nous n'avons pas suffisamment de ressources pour toutes les traiter en même temps, car nous ne sommes pas assez nombreux pour travailler sur tous les projets simultanément. Nous conservons ces idées et nous les développerons progressivement au fur et à mesure que nous aurons plus de ressources disponibles, en fonction de leur priorité et de leur éligibilité. Le portefeuille continue à se construire, mais notre feuille de route est axée sur sept axes définis par nos directrices, qui ont elles-mêmes des priorités définies par le directeur de notre unité d'affaires. Cette stratégie descend finalement de la stratégie mise en place par Philippe Val, notre directeur, pour l'ensemble du groupe. »*

### 2.3.7. Nécessité de créer un dialogue stratégique (3.7)

Renforcer le dialogue entre les divers métiers d'activité et fonctions du groupe est une condition essentielle pour réussir la démarche prospective de La Poste dans un contexte d'incertitude. Cette articulation entre prospective, transformation et besoin de travailler sur le dialogue stratégique a été identifiée dès le premier entretien avec le directeur du pôle régional de communication, qui selon lui la prospective très forte est sous tendue par une création d'un

dialogue partenarial stratégique pour pouvoir accompagner la transformation obligatoire du groupe. Et de cette transformation non choisie, le groupe en a fait une opportunité stratégique selon lui et a pris conscience de l'importance de la vigueur du dialogue social dans la réussite de ce projet de transformation partagé par les parties prenantes. Le directeur technique souligne que la déformation du modèle d'affaires et le changement des offres et des gammes engendrent une modélisation très différente et que l'enjeu principal est de pouvoir travailler en collaboration avec les diverses directions du groupe pour imaginer l'offre de demain.

*« Pour faire simple, pour les activités courrier colis, en fait, le sujet, c'est de travailler avec les business unit et de travailler avec la DRH pour regarder et la DRH le fait très bien, regarder filière par filière, métier par métier. Comment les choses se déforment en regard de chacune des activités. » (DT)*

Nous avons examiné les moyens de consultation et d'échange d'informations entre les différentes fonctions du groupe sur les questions de prospective liées au projet stratégique de transformation en cours. Bien qu'un travail important ait été réalisé avec les directeurs de filières de chaque métier pour faire face à la déformation des activités et au changement des offres et des gammes, nous avons identifié toutefois, des difficultés à instaurer un dialogue entre les fonctions. En effet, lorsqu'on a interrogé le responsable de la cellule prospective sur la possibilité d'associer les autres fonctions, notamment la fonction RH, à ses travaux de prospective, il est apparu un manque de collaboration entre les directions sur les thématiques futures.

*« Et à l'époque, cet éclairage se faisait au travers l'animation de recherches... On avait ce lien RH... les ressources humaines j'essayais de les associer le plus possible dans mes travaux et de travailler le plus possible en intelligence avec eux et avec l'engagement sociétal, on a une direction d'engagement sociétal qui est très impliqué dans ces travaux. **Mais depuis deux ans ou trois ans, j'ai une forte demande de ma direction de laisser les sujets RH aux RH et de ne traiter que les sujets de prospective qui explicite les comportements des individus, clients et non pas les individus, les collaborateurs.** Même si dans mon périmètre d'activité, j'ai aussi l'animation de la recherche et dans l'animation de la recherche dans ce cadre de ces activités-là, la recherche en sciences humaines et sociales, j'ai mis en place deux grandes études, une étude sociologique et une étude anthropologique sur la manière dont les postiers vivaient les évolutions de La Poste. Ça, c'est un travail qu'on ne peut pas qualifier de prospective parce que c'est plutôt un travail de recherche, mais qui en nourrit les travaux de prospective. Et c'est un travail qui en fait, a mobilisé toutes les branches et toutes les RH des branches étaient associées à ce travail de recherche, au comité de pilotage de la recherche. C'est dans ce cadre-là où la prospective et les RH sont liés, c'est plutôt dans le cadre plutôt d'activités de recherche que de prospective. On a eu pendant, pendant pas mal d'années, un responsable de la prospective RH que vous pourriez interroger, Il n'est plus à la Poste, mais il aura des choses intelligentes à vous dire... parce que c'est important qu'il vous explique l'histoire de la prospective RH*

à La Poste, parce qu'il y avait vraiment, cette activité existait vraiment. On travaillait tous les deux à l'époque quand il était encore là, mais depuis qu'il est plus là, et je pense que ça, c'est assez conjoncturel, c'est-à-dire, probablement que **cette activité prospective RH a décliné parce qu'il y avait moins d'intérêt...mais là, aujourd'hui, je n'ai plus d'interlocuteur privilégié RH groupe mais j'en ai dans les branches.** »

A l'issue de ce propos, nous nous sommes orientés vers l'ancien responsable de la prospective RH qui nous a rapporté son expérience de vingt ans à La Poste, lorsqu'il était responsable de la stratégie RH: *« J'ai été directeur de la stratégie RH au sein de la DRH, j'ai été conseiller du directeur général et DRH du groupe et je me suis toujours beaucoup intéressé à ces questions de prospective...j'accorde une attention particulière à la question du capital humain et au modèle social. C'est une question sur laquelle j'avais beaucoup travaillé à La Poste »*

Un point fondamental évoqué dans son discours et qui nous a conduit à dégager la présente propriété concerne la difficulté pour le groupe La Poste de placer le sujet du capital humain et du modèle social sous la responsabilité d'une direction stratégique ou d'une direction RH. En utilisant un exemple concret de son application de prospective sur le terrain, il note qu'il est nécessaire de constituer un dialogue social entre la fonction RH, la fonction stratégique, la fonction finance et la fonction production pour les sujets à caractère stratégique. Toutefois, cela a été difficile à réaliser au sein de La Poste.

*« J'ai entamé un chantier de prospective où j'ai demandé aux différentes branches d'activités, qui sont assez différentes, entre la banque, le courrier, le colis international, j'étais besoin de savoir au fond, de quoi est-ce qu'ils avaient besoin ? Est-ce qu'ils voulaient plus de flexibilité, plus de compétences, est-ce qu'ils voulaient avoir plus de mobilité ? quel est leur besoin opérationnel ? Et ça c'est vraiment un exercice de la prospective appliquée, il s'agissait de définir assez tôt une cible d'évolution d'un modèle social qui était un challenge...vers quoi on devait aller, et là je me suis rendu compte que c'était extrêmement difficile, pour la raison que j'avais indiquée, **c'est que c'est très compliqué d'arriver à faire dialoguer des fonctions différentes. Le sujet du modèle social c'est un sujet RH, mais qui n'appartient pas à la DRH, c'est un sujet qui est profondément stratégique et économique.** »*

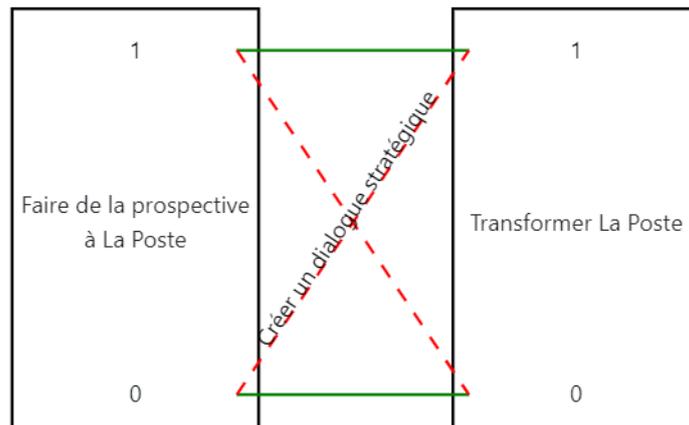
(Exprospect)

La difficulté de dialoguer entre les différentes branches est également attesté par le responsable de la prospective de la branche numérique, qui affirme que ces dernières étaient très éloignées les unes des autres et qu'un rapprochement était nécessaire. Il aborde spontanément ce problème :

*« ...Ce rapprochement peut être nécessaire entre des branches **parfois éloignées** les unes des autres, et pas uniquement au sein d'une même branche. Quand je parle facteur jusqu'à la branche numérique ! ... »* (Prospect)

A l'issue de l'échec de l'exercice de prospective appliquée, comme en témoigne l'expérience rapportée par les dirigeants interrogés, nous avons identifié l'élément central qui conditionne la relation entre la mise en œuvre d'une démarche de prospective et la réussite du projet de transformation, à savoir la nécessité de créer un dialogue stratégique. En l'absence de ce dernier, la prospective ne contribue de manière bénéfique au projet de transformation

**Figure 120: Cas négatif conditionnant la relation entre « faire de la prospective à La Poste » (3) et « Transformer La Poste » (1)**



Situation: Pour réussir la transformation de La Poste par la prospective, il est essentiel d'établir un dialogue entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Cas négatif: Créer un dialogue stratégique

### 2.3.8. Fabriquer et alimenter la stratégie (3.8)

Si la stratégie de transformation s'est imposée comme la préoccupation centrale des dirigeants du groupe, celle-ci n'est qualifiée de réussie que parce qu'elle est fondée sur la prospective. La stratégie de transformation fait partie intégrante de la prospective, cette idée est attesté par six dirigeants. Cette dernière a inspiré la vision de groupe, lui permettant d'éclairer ses choix stratégiques à l'aune de sa transformation ultime. A la Poste la stratégie et la prospective se complètent pour réussir le projet de transformation défini par le groupe.

La prospective est préalable à l'élaboration de la stratégie du groupe nous atteste les dirigeants interrogés : « la prospective on la décline à la fois pour poser une stratégie de groupe, je pense qu'elle est posée et puis après pour accompagner les transformations de chacun et de chaque métier » (Dircom).

Le directeur du pôle régional de La Poste souligne que la prospective est mise en place par branches et qu'elle est organisée en fonction de la stratégie du groupe. Dans son discours, il établit un lien entre la prospective et les objectifs de « Transformer La Poste », « Développer de nouveaux modèles ». **Selon lui, la prospective peut également être utilisée pour développer de nouveaux modèles et accéder à de nouveaux marchés.** Il cite plusieurs exemples concrets qui ont été observés sur le terrain.

*« On a vraiment une pensée prospective qui est organisée à partir de la stratégie du groupe et qui est ensuite déclinée en fonction des branches, notamment la branche courrier qui est en profonde transformation et le colis qui se développe terriblement. Il faut tout le temps repenser l'organisation. Là, on se confronte aussi à des thématiques de logistique urbaine, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, vous avez, par exemple, l'essor de la livraison liée à Internet. C'est une aubaine, bien sûr, pour tous les opérateurs...Donc, on pense aussi à de nouveaux modèles de logistique urbaine. C'est de la prospective aussi. »*

Que ce soit à la Banque Postale, « pour réfléchir à une stratégie de prospective alternative afin de faire évoluer notre modèle bancaire suite à la concurrence des néo-banques qui sont basées sur des modèles numériques à bas prix », ou à la branche numérique, « pour développer des activités numériques pures et aussi accompagner l'évolution de notre société », ou au réseau des bureaux de poste, « pour réinventer le modèle stratégique en raison de la baisse de fréquentation des bureaux et des réseaux physiques, avec des clients qui sont plutôt âgés, suscitant ainsi un fort besoin de rajeunir », ou à la branche services-courrier et colis, « pour intégrer la notion de service de proximité dans toutes les activités de postiers afin d'accompagner le vieillissement de la population », ou encore à l'international, « pour les stratégies de rachat des opérateurs à l'étranger, des entreprises et des startups », la prospective inspire l'élaboration de la stratégie de transformation qui tourne autour de l'avenir de La Poste. Cette idée est également évoquée par deux autres dirigeants qui soulignent le rôle qu'a joué la prospective dans le développement des stratégies pour capter la croissance des colis. La prospective implique alors une réflexion sur l'avenir et la manière dont une entreprise peut se préparer à faire face aux changements futurs. La mise en place d'une stratégie de transformation, inspirée d'une vision prospective permet de définir les orientations stratégiques à suivre afin d'atteindre les objectifs fixés dans ce contexte. En effet, à La Poste les résultats des travaux de prospective alimentent les prochains plans stratégiques.

*« La prospective de La Poste a été utilisée pour nourrir les travaux du prochain plan stratégique. Nous expliquons et vulgarisons les résultats de l'exercice, mais nous ne dévoilons pas l'intégralité de la note. » (CelPropsect)*

### 2.3.9. Imaginer et construire les chemins du futur (3.9)

La présente propriété « imaginer et construire les chemins du futur » s'est construite progressivement en fonction de l'avancement de nos résultats et de nos entretiens. Elle

caractérise de manière pertinente la démarche prospective telle qu'elle est vécue par les différents dirigeants de différentes branches. Le directeur de la branche numérique souligne que cette branche ne suscite pas autant d'inquiétude que les branches du courrier et du colis, car il est supposé que le numérique va continuer à se développer dans les 10 prochaines années et qu'il y aura toujours de l'internet et des ordinateurs.

Cependant, il y a de vraies questions sur l'évolution du commerce dans les prochaines années, telles que : « *Quel sera le commerce en France dans 10 ans ? Est-ce qu'il y aura toujours des commerces dans les rues ? Est-ce qu'il y en aura plus ? Est-ce que tout se fera sur internet ?* ». C'est pourquoi il pense qu'il est nécessaire d'avoir un regard externe pour répondre à ces questions, car la prospective ne consiste pas seulement à prévoir le futur, mais aussi à le modeler, l'influencer et le construire.

*« ...il faut effectivement un œil externe et un regard extérieur, parce qu'il y a peut-être des gens qui savent faire. Et la prospective, ce n'est pas de la prévision, c'est parfois on peut modeler le futur, le futur n'est pas écrit, enfin on peut le transformer, on peut l'influencer, On peut le construire, on n'est pas forcément en train de le subir... »*  
(Prospect)

Le directeur technique en nous rapportant sa propre expérience sur la manière dont la prospective est intégrée dans son périmètre d'activité, met en évidence le lien entre transformation des modèles économiques et la nécessité de se projeter sur le long terme. Son rôle est d'imaginer les chemins techniques afin de concevoir l'offre de demain. En termes d'activité, la direction technique joue un rôle crucial dans la réalisation de l'offre de La Poste et se trouve à l'intersection de la transformation de l'entreprise. Face aux évolutions rapides du marché, une modélisation adaptée est nécessaire. Ainsi, en collaboration avec les départements marketing et finance, la direction technique imagine l'avenir de l'offre de La Poste. En fonction de cette vision, elle choisit les outils de production, de distribution et d'interaction avec les clients les plus adaptés pour créer de la valeur et réduire les coûts. La capacité à imaginer les chemins du futur dans le domaine technique est aujourd'hui requis

*« Aujourd'hui, moi, dans mon rôle de directeur technique, je dois, en regard de la déformation des activités et du changement des offres et des gammes, **projeter ce qu'elles seront demain, avoir la vision à cinq ou dix ans pour imaginer quel modèle on aura, à quel endroit on va positionner des offres, des produits, des services et donc le réseau industriel associé, avec quelle technologie on va travailler.** Et donc, en regard, assurer un déploiement, préparé et déployé dans la bonne vitesse du business »* DT

La direction technique joue un rôle crucial dans la réalisation de l'offre de demain du groupe et se situe au cœur de la transformation de l'entreprise. Face à l'évolution rapide du marché, une

nouvelle modélisation des approches pour l'avenir est requise, en collaboration avec les équipes marketing et financières.

*« Donc, en termes d'activité et pour dire les choses très simplement, la direction technique est le bras armé de la réalisation de l'offre et à la croisée des chemins dans la transformation de la Poste puisque lorsque vous êtes face à des évolutions de marché et nous, l'évolution du marché est très forte... **Tout ça engendre une modélisation très différente et tout l'enjeu de notre poste, c'est à partir du moment où on voit cette déformation business et au côté du marketing et des financiers, on imagine l'avenir, on imagine ce que peut être l'offre de demain, et tout de suite, on va se dire en regard de ce qu'on imagine, quel serait le meilleur outil de production et de distribution et d'interactivité client pour apporter de la valeur et réduire les coûts** » DT*

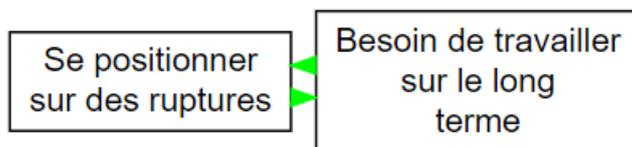
### *2.3.10. Se positionner sur des ruptures (3.10)*

La présente propriété est articulée avec le **« besoin de travailler sur le long terme »**. Cette articulation est attestée par deux dirigeants du groupe.

*« On avait dit 2030 parce que **comme ça, on peut se permettre des pleins de rupture possibles on peut sortir du cadre, etc.** » (Celprospect).*

Le fait de travailler sur un horizon long permet alors de se positionner sur des ruptures et des tendances lourdes. Ce plaidoyer pour le long-termisme a conduit les dirigeants du groupe à être plus à l'aise avec les incertitudes en repensant en permanence la vision du futur. Qu'il s'agisse d'opportunités, de croissance ou de risques, le groupe a adopté la prospective pour étendre son horizon face aux profondes incertitudes de son environnement. Ces dernières obligent les dirigeants du groupe à se poser en permanence des questions profondes liées à l'avenir du courrier, explique le responsable de prospective de la branche numérique: *« L'avantage de travailler à 2030 est que côté effectif, trafic du courrier, il n'y aura plus grand-chose. On ne peut pas dire qu'il restera du courrier, il restera un petit truc, mais ça oblige à vraiment se poser la question « est-ce qu'il y aura du courrier ? Est-ce qu'on passera à domicile tous les jours ? Est-ce qu'il faut des facteurs qui iront à domicile et comment ils iront ? ». Ça pose des vraies questions. Alors, à 3 ans, on peut dire que c'est un peu pareil, ça baisse un peu. **Là, à 10 ans, on est obligé de se positionner sur des ruptures beaucoup plus fortes d'activités et de trouver des nouveaux services à développer, voilà.** Donc ça, c'est plutôt un bienfait, alors il s'est aperçu que notre vision était trop court-terme et que d'un seul coup il faut regarder un peu plus loin mais c'est une bonne chose. »* Ce passage met également en évidence le lien entre le **« besoin de travailler sur le long terme »** et le fait de **« se positionner sur des ruptures »**. Cette relation d'influence mutuelle est attestée de manière comparable par les deux responsables de prospective, dans le même contexte de l'horizon du plan stratégique.

Figure 121: Schématisation de la relation entre « se positionner sur des ruptures » et « besoin de travailler sur le long terme »



Les deux articulations s'influencent mutuellement.

### 2.3.11. Explorer les thématiques (3.11)

L'approche prospective de La Poste consiste en une exploration continue des thématiques auxquelles le groupe est confronté dans son développement. La prospective à La Poste est particulièrement importante dans les domaines où l'avenir est incertain et suscite des inquiétudes voire de l'angoisse. Cette culture d'exploration ne se limite pas seulement aux prospectivistes du groupe, mais fait partie intégrante du quotidien de divers dirigeants. Ainsi, le responsable de l'innovation, en rapportant son expérience sur la manière dont la prospective est intégrée dans les modalités de gestion, aborde la notion de prospective fondamentale, qui consiste en une combinaison entre le fondamental et l'appliqué: « *notre prospection, elle se fait sur deux axes: comme on est une unité d'affaire, nos objectifs sont financiers, donc on doit faire du chiffre d'affaire, on doit faire de la rentabilité, on a nécessairement besoin d'avoir une vision à court terme, moi je devais pouvoir sortir de nouveaux services et de nouveaux produits pour l'année prochaine, mais par contre on est déjà en train de réfléchir à ce qui va arriver ensuite et donc ensuite à deux trois cinq ans, là on part plus sur une réflexion, une innovation et une **prospection fondamentale**, on est pas forcément directement sur la réponse à un besoin client, on distingue bien ça, soit je réponds directement à un besoin client, soit je pars une thématique que je vais aller explorer et dans cette exploration je vais prendre différents chemins, je vais multiplier les chemins, donc par exemple je vais dire que, je vais prendre un chemin A B C D et quand je vais arriver en time to market, quand je vais juger que c'est le moment d'amener mon service sur de l'appliqué, là je vais aller rencontrer des utilisateurs des clients pour leur présenter mes hypothèses, et pour voir lesquelles sont celles qui récoltent plus de suffrage et valider finalement mes hypothèses, parce que ce n'est pas moi qui va savoir, au final c'est celui à qui, celui qui va utiliser, et celui qui prend en main l'outil qui saura, celui qui est prêt à payer en fait le service ou le produit, moi je peux concevoir autant idées que je veux si je n'ai pas un client qui me veille le fait que ça répond à une question, que ça répond à ses besoins ou ca corrige un problème, mon service et mon idée ne servent à rien, donc on va multiplier pendant étalée sur le temps et quand on arrive à une phase de maturité suffisante généralement, on a un chef de produit qui vient nous accompagner, alors le chef de produit porte la dimension marketing, et du coup ça nous permet de consolider les hypothèses, et les tendances qu'on a était nous mettre en exploration dans la phase fondamentale de départ, c'est clair pour vous la du coup la méthode qu'on utilise. »*

L'exploration des sujets se fait sur deux fronts, en arbitrant entre **l'appliqué et le fondamental** et en progressant simultanément et de manière systématique. La prospective et l'innovation se

situé dans le fondamental, avec pour objectif de répondre à des besoins à long terme.: «...Parce que quand je parle de recherche, d'innovation et de prospective fondamentale, cela signifie que nous ne répondons pas à un besoin immédiat, donc nous pouvons nous tromper. Nous nous autorisons le droit de nous tromper, le droit à l'erreur est essentiel. Nous allons chercher plusieurs sujets en menant deux fronts : le fondamental et l'appliqué. Nous avons systématiquement abordé ces deux fronts qui sont corrélés et parallèles, mais le temps alloué au fondamental est plus long que pour l'appliqué. Pour les expérimentations appliquées qui répondent à un besoin client, nous avons des cycles de développement d'environ 6 mois et nous essayons de ne pas dépasser ce délai. En revanche, lorsque nous travaillons sur le fondamental, nous pouvons nous permettre une réflexion de 1 à 2 ans sans aucune difficulté... » (Innov)

Quant aux prospectivistes du groupe, leur travail consiste à repérer les 3 ou 4 facteurs majeurs qui vont impacter fortement l'activité de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier non seulement les bons experts en interne qui connaissent les problématiques internes, mais également ceux qui sont capables de comprendre les enjeux sociétaux et environnementaux que le prospectiviste traite, nous signale le responsable de la cellule. Pour le responsable de la prospective de la branche numérique, l'objectif principal de la prospective adoptée dans cette branche est d'approfondir les problématiques techniques et technologiques, ainsi que d'évaluer leur impact sur les métiers du groupe.

### 2.3.12. Anticiper et comprendre les évolutions (3.12)

L'objectif de la prospective selon les dirigeants interrogés est de comprendre les dynamiques des évolutions actuelles et à venir, ainsi que la complexité qui en découle, afin d'engager le groupe dans le futur. Les questions prospectives portent sur les tendances sociétales, démographiques (notamment intergénérationnelles), climatiques et environnementales en cours, ainsi que sur la transformation digitale et l'anticipation des évolutions, notamment en ce qui concerne les questions liées au management et au rapport au travail. Il s'agit donc d'approprier ces facteurs de changement en développant une culture du management organisationnel multi-sectoriels, tant au niveau national qu'international. Selon le prospectiviste du groupe, l'objectif de son travail est de s'appuyer sur les tendances sociétales en cours et les signaux faibles pour dresser une cartographie des tendances et de l'importance qu'elles pourraient avoir pour le groupe, ainsi que de mesurer la maturité de ce dernier par rapport à ces tendances et signaux faibles identifiés. Une explication détaillée nous a été fournie à propos d'un exercice de prospective au cours duquel le groupe a identifié les facteurs essentiels qui vont l'impacter au cours des prochaines années: « on a fait un gros travail où on a essayé de cartographier quelles sont les grandes tendances à l'œuvre qui pourra en avoir un impact sur nos activités ? qu'on en a listé hormis le climat,

*la démographie et la technologie sur lesquelles c'est plus que des tendances, c'est ce qu'on appelle des faits, c'est des choses qui sur lesquelles on a des chiffres, on sait que c'est à l'œuvre, etc. On a essayé de à partir de ces trois grands facteurs et plus le dernier, c'était le constat et la réalité à l'individualisme ... Une fois qu'on a posé ce cadre sociétal qui est en cours sur lequel ça va être compliqué d'agir, on a identifié les grandes tendances qui se dessinent, et on a identifié une dizaine ou une quinzaine de grandes tendances sur lesquelles il existe des freins, des moteurs, en tout cas, des leviers sur lesquels La Poste peut agir, soit dans son intérêt ou alors pour éviter des complications. Je donne un exemple, on a identifié le fait que d'un côté on assiste à une tendance assez lourde à l'urbanisation de nos sociétés, mais il y a des freins à cette urbanisation qui sont des freins politiques, sociétaux ou économiques etc, mais il y a aussi des moteurs qui sont là mais il y a aussi des freins et un de ces freins, c'était une autre tendance qu'on a identifiée, qui était une tendance à la revitalisation de certains territoires ruraux. C'est pareil on l'a traité aussi en la prenant comme une tendance. Toutes ces tendances étaient imbriquées en fait. Cette tendance à la revitalisation des territoires ruraux était très liée à la tendance au retour au local. Comment ce localisme a un impact sur notre business, mais aussi sur notre organisation ? ...Et donc, une fois qu'on avait identifié ces tendances là et que les dirigeants étaient assez d'accord sur ce choix et sur cette sur cette projection de La Poste, des enjeux de La Poste, on a tiré des fils... »*

Par la prospective, le groupe a anticipé la croissance de e-commerce et regagné ainsi des parts de marché suite à l'amélioration de la qualité de son service nous dit le directeur exécutif : *« cette croissance du e-commerce, comme elle n'a été pas trop forte, on a pu nous se remettre dans la course, regagner des parts de marché parce que la qualité de service s'est améliorée. C'est un élément excessivement important, la qualité de service et pouvoir accompagner une croissance qui si elle avait été je pense en UK, on aurait eu beaucoup de mal, voilà. Mais c'est une grande chance, c'est une grande chance pour La Poste, car elle a su accompagner cette croissance, la capter, on la capte, je dirai d'une manière très conséquente. À la fois parce qu'on sait faire une très bonne qualité de service donc aujourd'hui, contrairement à d'autres pays, on a moindre développement notamment d'Amazon logistique. Amazon logistique est le distributeur, c'est celui qui fait le dernier geste, voilà et Amazon est assez content de la qualité de Colissimo...au moins de sa qualité de service. Ce qui fait que le modèle d'Amazon peut être un modèle très complet et qui sortirait du marché ne s'impose pas parce que Colissimo s'impose et avec, bien sûr, une qualité de service perçue par le prescripteur, par Amazon, mais aussi par les clients d'Amazon. »* Ainsi, anticiper et comprendre la complexité des évolutions sociétales qui sont en cours pour en tirer une analyse pertinente pour le groupe est l'objectif de la prospective à La Poste.

La prospective à La Poste selon les résultats, ce n'est pas de la scénarisation mais plutôt une compréhension du présent pour appréhender la complexité des évolutions en cours. La notion de « prospective du présent » a été mentionnée par l'ancien responsable de prospective et par le responsable de la cellule de prospective.

*« Je fais juste de l'analyse de l'existant et j'essaye de tirer des ficelles. Jean-Paul Bailly a appelé ça la prospective du présent, c'est à dire déjà voir ce qui se passe en ce moment, c'est déjà regarder ce qui se passe en ce moment pour éclairer l'avenir. » (Celprospect)*

Suite à l'émergence du terme « prospective du présent », nous avons consulté les publications prospectivistes antérieures du groupe afin de comprendre l'histoire de la prospective à La Poste. Les résultats montrent que sous l'ancienne présidence de Jean-Paul Bailly, le groupe s'est ancré dans une réflexion qui se rapproche de la prospective du présent. Cette approche ajoute une dimension active et dynamique, en intégrant une démarche d'apprentissage continu avec les acteurs du terrain, visant à développer une intelligence collective.

*« Jean paul bailly notre président s'appuyait sur la prospective du présent, après il prenait cette image de dire que dans un jardin, il y a des plantes qui poussent, ça se fait assez naturellement, mais nous on a le droit de définir lesquelles on aimerait voir le plus fleurir et celles qu'on aimerait voir le moins fleurir. À nous de se dire qu'il y a des évolutions en termes de la consommation des ressources naturelles qui sont préoccupantes et qu'il y a des évolutions très intéressantes par ailleurs sur d'autres sujets. Bon, qu'est-ce qu'on veut favoriser, comment on va le favoriser ? Alors, voilà. C'est ça pour moi, c'est dire ce que je fais avec La Poste? » (Exprospect)*

Avec cette prospective du présent, et à l'initiative du président du groupe, la démarche prospectiviste s'est matérialisée en 2004, par le lancement de « La Poste 2020 ». Il s'agit en effet d'une mise en place d'une démarche partagée, basée sur des séminaires de réflexions et de débats transversaux intégrant les différents partenaires sociaux et locaux, clients, élus et agents du groupe. Cette dimension participative revêt, elle aussi un caractère déterminant pour la prospective de La Poste. L'objectif principal de ce type de prospective adopté par le groupe est de mieux *« analyser les rapports sociétaux actuels, voire même un peu d'histoire, afin de comprendre les routines des gens. Comprendre pourquoi les gens agissent ainsi coûte moins cher que d'essayer d'anticiper leurs actions futures. Intellectuellement parlant, c'est un exercice complexe. Personnellement, je ne suis pas douée dans ce domaine, mais les experts que je mobilise sont plus compétents que moi à cet égard. » (Celprospect)*

### *2.3.13. Récupérer les informations et les idées (3.13)*

Selon les dirigeants, le concept d'idéation est à la base de la prospective. « Récupérer l'information et les idées » est articulée par le responsable prospective de la branche numérique avec « Ouvrir les fenêtres à l'extérieur », « transmettre et agréger les connaissances. Pour lui, ce qui a aidé le groupe à se transformer c'est le fait de récupérer les idées des autres opérateurs qui ont vécu le même schéma de transformation. Suite aux stratégies d'imitation, le groupe La Poste a capitalisé sur le vécu et l'expérience des autres entreprises :

*« une grande source d'inspiration ça a été les autres opérateurs postaux en Europe qui sont très riches et il y a pleins d'idées partout donc il suffit d'aller les voir et de récupérer les idées. La richesse de l'Europe, c'est le fait d'avoir 28 pays. Si je compare La Poste américaine qui vit les mêmes transformations, elle est beaucoup plus gênée parce qu'elle n'a personne à imiter. Elle est toute seule dans son coin, enfin, il y a un peu les canadiens à côté, les mexicains c'est un modèle un peu différent. Ils ont beaucoup moins de modèles à côté alors que nous, on prend deux heures d'avion, on a une quinzaine d'opérateurs postaux beaucoup plus petits, plus agiles, plus faciles et donc ils ont pu lancer des expérimentations »*

Le discours du responsable permet de combiner les approches de stratégies ouvertes avec le modèle économique multi-activités que le groupe a construit, en s'inspirant d'autres entreprises dans un contexte concurrentiel en pleine transformation. Au fil de son discours, le responsable souligne l'importance de la proximité géographique entre les imitateurs et les initiateurs, car cela leur permet de capturer les connaissances et de les imiter plus tard.

**Figure 122: Compte rendu théorique issu des articulations identifiées**

- ☒ Développer de nouveaux marchés et modèles & Récupérer les informations et les idées
- ☒ Faire de la prospective à La Poste & Ouvrir les fenêtres à l'extérieur
- ☒ Ouvrir les fenêtres à l'extérieur & Transformer La Poste
- ☒ Récupérer les informations et les idées & Ouvrir les fenêtres à l'extérieur
- ☒ Récupérer les informations et les idées & Transmettre et agréger les connaissances

**Compte-rendu théorique pour développer les articulations identifiées par rapport au phénomène découvert**

Les stratégies d'imitation évoquées dans le discours des dirigeants ont été bénéfiques pour La Poste. Le fait de s'inspirer des stratégies mises en place par d'autres opérateurs postaux qui ont vécu les mêmes transformations a permis au groupe La Poste de construire un réseau de connaissances à travers le circuit d'information et d'idées.

*Si je compare, la poste américaine qui vit les mêmes transformations, elle est beaucoup plus gênée parce qu'elle n'a personne à imiter.*

*L'exemple d'un postier étranger était plutôt bien vu pour démontrer que ce qu'ils font n'est pas idiot et qu'on peut s'en inspirer.*

*\*on nous demande même d'aller chercher à l'extérieur, de rencontrer d'autres partenaires pour voir comment ils s'y prennent. \**

**Questions théoriques issues de ma démarche ancrée:**

Quelle place dois-je accorder au phénomène attesté dans ma démarche ancrée? Dans quelle mesure ces extraits apportent-ils des réponses à cette préoccupation?

En se basant sur l'expérience rapportée par les dirigeants, il semble que les stratégies d'imitation combinées avec l'innovation ont été nécessaires pour réussir la transformation de La Poste. L'importance de la proximité géographique entre les imitateurs et les initiateurs est mise aussi en évidence.

**Questions théoriques issues de la littérature après l'élaboration des propriétés**

Comment La Poste peuvent tirer parti de l'imitation pour stimuler l'innovation et la création de connaissances? Comment les stratégies d'imitation utilisées par La Poste l'ont facilité sa transformation? Quel rôle pour la proximité géographique? Existe-il des études à ce sujet?

La littérature scientifique s'est largement penchée sur le sujet des stratégies d'imitation et leur rôle dans l'innovation et la réussite des projets de transformation. Selon Stefan Thomke, l'imitation peut être une source d'inspiration pour les entreprises en période de transformation. Cette proposition a été évoquée par notre informateur. Hirotaka Takeuchi et Michael Porter (2018) ont montré que les entreprises japonaises ont pu innover en adoptant des stratégies d'imitation, inspirées d'entreprises étrangères. Teece, D. J. (1986) souligne également l'importance de l'imitation pour la réussite de l'innovation technologique. Le lien entre l'imitation et la proximité géographique a également été traité dans la littérature en économie et en gestion. Plusieurs études ont prouvé que la proximité géographique peut favoriser l'imitation et l'innovation, notamment dans les domaines où les connaissances tacites jouent un rôle significatif (Boschma et Frenken, 2010).

Le responsable d'innovation quant à lui avance dans ce même cadre que la prospective fondamentale étant préalable à l'innovation, nécessite la mise en place d'un portefeuille d'idées qui s'instruit continuellement fonction de critère d'éligibilité. Adoptée plus d'une vingtaine de fois dans son discours, cette notion d'« idée » est selon lui « *d'une richesse énorme puisque les idées, c'est sur quoi nous on va nous développer de nos nouveaux services de nouveaux produits* ». Une articulation est identifiée entre « récupérer l'information et les idées » et « développer de nouveaux marchés et modèles ».

*2.3.14. Ouvrir les fenêtres à l'extérieur (3.14)*

La prospective « *c'est ouvrir les portes et les fenêtres sur l'extérieur, c'est regarder ce qu'il se passe à l'extérieur* » (Prospect), et ce faisant le groupe peut se transformer. Le fait de sortir du cadre est selon les dirigeants du groupe est la condition indispensable pour toute démarche de prospective : « *pour réussir la démarche de prospective il faut ouvrir les fenêtres et sortir du périphérique, parce qu'il y a beaucoup de dirigeants qui restent à l'intérieur du périphérique donc ça fait une stratégie un peu trop parisienne, il faut aller voir à l'extérieur, surtout comme un groupe La Poste, on voit des collègues de L'Oréal ou même Renault par exemple ils voient ce qu'il se passe quand on conduit une voiture en Inde ou aux Etats-Unis. Nous on a un syndrome un peu de regarder et puis quand on avance on va jusqu'à Bercy parce que le fait qu'on soit propriété de l'Etat, on va jusqu'à Bercy, c'est quand même là où se trouve la vérité, c'est le propriétaire, donc on ne va pas contester...* ». Ce passage permet également d'identifier un obstacle juridique devant l'exercice de prospective dans une entreprise de type La Poste, dont l'état est propriétaire. Pour

ce dirigeant, la première condition pour réussir la prospective a La Poste est l'extraversion, le fait de sortir du siège et regarder l'environnement externe du groupe :

*« il faut à un moment aller un peu plus loin, prendre des temps d'inspirations en regardant l'environnement du groupe de façon un peu plus ouvert, ne pas rester introverti, c'est les premières conditions sinon l'introversion c'est tous les travers qui peuvent, les rapports forces internes qui jouent et pas, la vraie vie avec les vrais français ou quand c'est Renault des vrais utilisateurs de voiture dans le monde entier qui doivent conduire et comment ils conduisent. »*

Le responsable de la cellule de prospective met également en avant l'importance de l'ouverture dans la prospective de La Poste. La démarche prospective du groupe implique un échange ouvert et le partage des idées entre les dirigeants des grandes entreprises. En collaboration avec son homologue chez EDF, le responsable a créé un réseau d'homologues de prospective pour les grandes entreprises, qui est très enrichissant : *« C'est là que j'ai rencontré mon homologue chez Michelin, chez EDF, Orange, SNCF, Total, etc. Nous avons créé une sorte de club de prospectivistes où nous échangeons tous les deux mois ou une fois par trimestre pour déterminer les sujets sur lesquels il faut travailler et qui peuvent nourrir nos réflexions. »*

L'objectif est donc de créer un espace de rencontres riches, d'échanges et de partage d'expériences, ainsi que d'identifier ensemble les grands enjeux et les évolutions majeures dans leurs environnements respectifs. Cette idée est également partagée par le responsable de l'Espace Mobilité Recrutement Groupe à Toulouse, qui explique que leur équipe est régulièrement sollicitée pour rencontrer des partenaires externes afin de s'inspirer et de réfléchir à l'avenir.

*« On nous interroge tout le temps sur comment est-ce que vous imaginez que nous allons faire de la mobilité demain ou du recrutement demain, on nous demande tout le temps quelles sont nos idées, on nous demande même d'aller chercher à l'extérieur, de rencontrer d'autres partenaires pour voir comment ils s'y prennent. »*

Il abonde en ce sens en indiquant que l'ouverture à l'extérieur est une condition nécessaire afin de mieux préparer l'avenir. Bien que cela ne fasse pas partie de ses fonctions, il consacre plusieurs jours par an à chercher des idées et des tendances à l'extérieur pour s'inspirer et mieux anticiper l'avenir.

*« Il est indispensable que ce soit le cas. Bien que cela ne fasse pas partie de mes prérogatives, dans le cadre de mon travail, je passe plusieurs jours par an à aller chercher ce qui se passe à l'extérieur, pour m'ouvrir à la suite. »*

### 2.3.15. *Obstacle juridique (3.15)*

En matière de prospective, le groupe La Poste fait face à des véritables entraves déroulantes de son statut juridique nous explique le responsable de la prospective technologique, en faisant référence à la dualité du rôle de l'état. En effet, l'entreprise doit composer avec la dualité de son rôle, à la fois partenaire et propriétaire de l'État. Cette situation complexe peut rendre difficile la gestion des transformations profondes nécessaires pour l'entreprise :

*« Donc cette dualité du rôle de l'Etat qui est un partenaire dans les services qu'on peut proposer à domicile ou dans les bureaux de poste et propriétaire est difficile à gérer. »* Prospect

*« L'état dont on est propriété peut nous sortir deux ou trois experts pour voir la stratégie courrier un peu plus finement. Puis le président, il voit bien qu'il peut voir des contre-pouvoirs qui sont plus peut-être externe au groupe que véritablement la direction stratégie interne...ils jouent sur la périphérie du groupe pour être sûr que la stratégie de la branche n'est pas trop montée sur des trucs, des espoirs de renouveau et n'est pas trop futuriste... »* (Propsect)

Le mariage à trois tel qu'il le décrit entre état, particuliers et La Poste est plus compliqué à gérer qu'un marché classique notamment pour le marché des services à domicile qui est manipulé par l'état soit par des remboursement de sécurité sociale ou de mutuelle.

*« Pour la plupart des services à domicile, c'est comme ça. Pour faire de la collecte de papier des usagers, pour les recycler, on n'a pas le droit de le faire aux particuliers, mais on peut le faire aux entreprises, parce que les particuliers, il y a une délégation au service public...et on a aucune chance de pouvoir prendre de la place dedans parce que vous avez des grands des appels d'offres qui sont avec des gros camions, qui ramassent une fois par semaine alors que notre idée c'est-à-dire que nous, on passe avec des facteurs qui ont de petites voitures, il faut récupérer tous les jours un petit peu pour fluidifier, mais ça remplit la voiture... et on le fait pour les entreprises, on ne peut pas le faire pour les particuliers parce qu'il y a épais comme ça de régulation. Donc le service à domicile, quand on les regarde tous, il y a toujours une régulation de l'Etat sur la plupart de ces services-là et ça fait un mariage à trois, il y a les particuliers, il y a l'Etat et il y a nous et c'est plus compliqué à gérer qu'une relation simple »*

Cette idée est relancée à deux reprises dans son discours. Dans le cas La Poste qui est un peu différent d'un opérateur classique complètement indépendant d'état avec des actionnaires différents, ces difficultés du positionnement de l'état sont gênantes :

*« J'en reviens toujours à ce mariage à trois, ce n'est pas toujours très simple, y compris dans le domaine bancaire parce qu'il est à la fois actionnaire de La Poste, mais il voudrait bien qu'on travaille quasiment à perte dans certains secteurs, les maisons des services publiques, des choses comme ça parce que comme il est partie prenante aussi dans les services, il ne doit pas les payer. Donc il y a une dualité de l'Etat qui est un peu compliquée entre actionnaire...et ça, il a du mal à comprendre que si on veut qu'on fasse des cartes grises ou bien n'importe quel*

*autre papier dans les bureaux de poste, il faut qu'on soit rétribuer 3 euros à l'acte ou 5 ou 10 euros mais il faut quand même des recettes sinon on ne va pas courir ...Donc cette dualité du rôle de l'Etat qui est un partenaire dans les services qu'on peut proposer à domicile ou dans les bureaux de poste et propriétaire est compliquée à gérer. Il n'a pas forcément toujours compris qu'à un moment, il faut rendre les prestations qu'on peut rendre à sa place, il faut qu'on puisse être rémunérer là-dessus... »*

Le non faisable juridiquement s'avère être une vraie question notamment pour un groupe ancien comme La Poste qui préconise tout ce qui a trait au juridique nous explique ce même responsable. Cela pose un problème en matière de prospective et notamment dans le développement des nouveaux services et de nouvelles idées. Un des obstacles pour la mise en œuvre d'une démarche prospective relève du juridique:

*« ...Sur les nouveaux services et nouvelles idées, bien évidemment ...Si c'est des anciennes ce n'est pas fait pour nous, ça ne marchera pas, juridiquement, c'est absolument abominable, faire signer les lettres recommandées, on les fait signer sur un smartphone, ça n'a aucune valeur, on a la conscience...je ne suis pas sûr que faire de signature sur un bout de papier ait plus de valeur qu'avant, mais il a fallu beaucoup se bagarrer avec beaucoup de services juridiques pour dire qu'on abandonne le papier. D'ailleurs, on les stockait de manière tellement grossière qu'à chaque fois qu'on avait un cas où il fallait retrouver le papier avec une signature on était incapable parce que ça brassait tellement de papier que ce n'était pas classé, ça trainait dans des stocks au fond des armoires. L'informatique n'est pas forcément comme support aussi fiable, mais on sait arranger les choses en informatique maintenant. Tel truc, tel jour, tel heure, pouf! Vous cliquez, vous l'avez... dans la mise en projet c'était vraiment ça... c'est toujours un risque du juridique »*

Cette propriété va dans le sens contraire de « développer de nouveaux marchés et modelés ». En effet, en terme d'innovation, il faut penser cas d'usage et utilisateur tout en ayant la capacité de faire des tests rapides et des bouts d'essais sans déclencher des budgets énormes. Ce qui a été problématique pour le groupe en raison des barrières juridiques : *« il a fallu affronter les juridiques parce que parfois, on est pas totalement dans les normes qui vont bien, mais faire admettre que pour 15 facteurs dans un bureau de France, on veut tester quelque chose, on ne va pas être obligé d'aller chercher un décret, un truc, un gros cadre peu importe. On prend le risque de s'affranchir de quelques règles. »* (Prospect)

### *2.3.16. Problématiques budgétaires (3.16)*

Les dirigeants du groupe ont toujours été contraints par le budget pour anticiper l'avenir et adapter La Poste en conséquence. Une tension se manifeste entre la prospective et les moyens disponibles, à la fois au niveau des outils de prospective existants et des prototypes et tests effectués. Comme l'activité prospective n'est pas pleinement intégrée dans l'entreprise, il est nécessaire d'avoir plusieurs cerveaux pour réfléchir de manière intelligente, souligne le responsable de la cellule de prospective. Il est donc essentiel d'avoir plusieurs personnes

impliquées dans l'activité de prospective pour produire un travail de qualité, selon le responsable de la cellule de prospective.

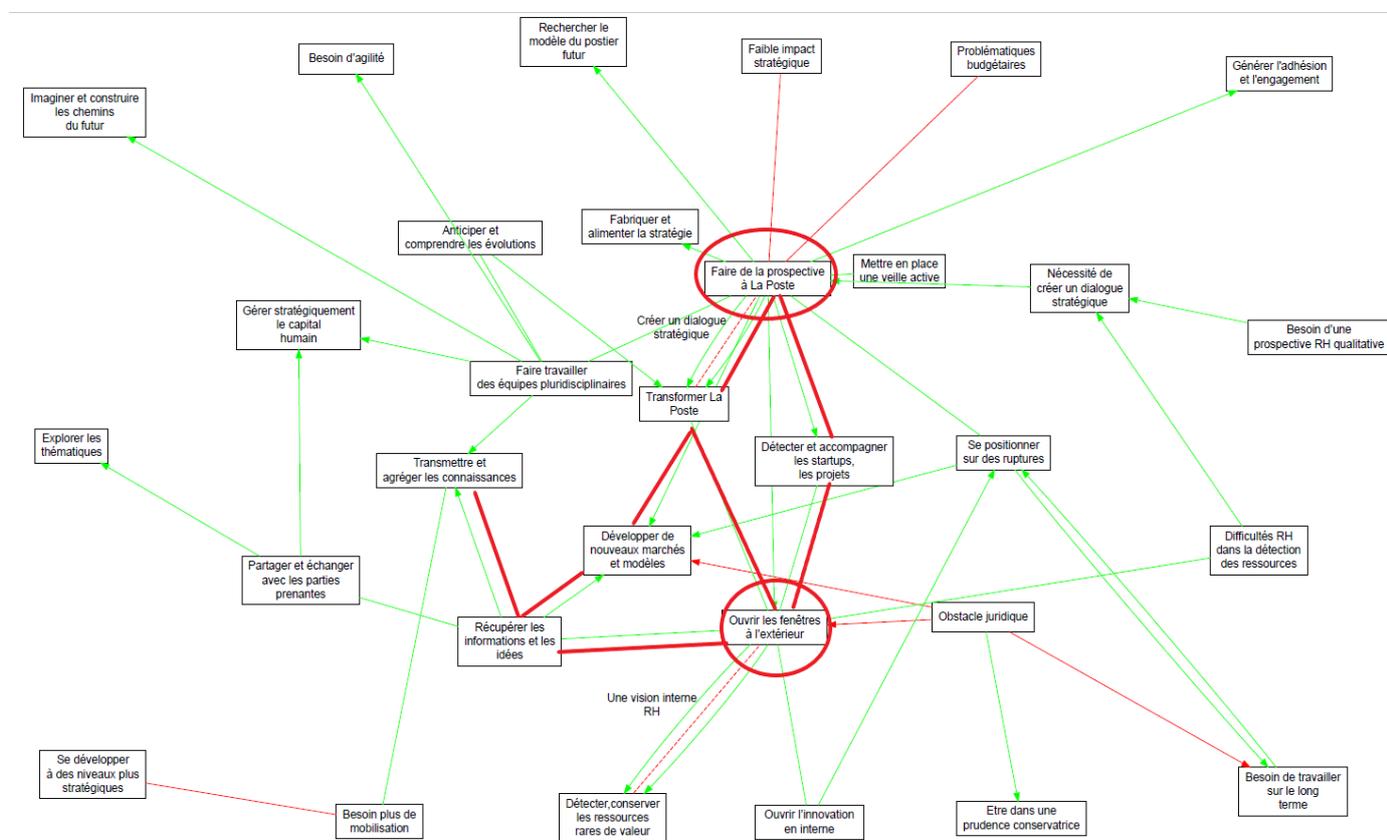
Cependant, en raison du manque de ressources intellectuelles disponibles, il n'a qu'un seul comité de prospective à mobiliser : « *En fait, je n'ai pas le temps de faire des trucs comme ça et je n'ai pas d'argent surtout parce que ça coûte des sous... je n'ai pas beaucoup de moyens intellectuels sauf à mobiliser mon comité de prospective. Pendant un moment donné, on était quand même jusqu'à cinq ans à s'occuper de prospective. Et là, c'est stimulant intellectuellement on avance mieux, quand il y a moins de cerveaux, c'est contraignant la rareté des cerveaux qui réfléchit dans les entreprises.* » Pour l'anticipation, les procédures budgétaires internes entravent aussi le groupe de se projeter sur un horizon lointain: « *On a une très fine anticipation sur l'année qui va venir c'est-à-dire qu'en juillet, on prévoit le budget de l'année à venir, c'est fin, même trop fin au sens que si on veut faire un truc intéressant au moment, je ne sais pas, une filiale qu'il faut acheter, enfin, une entreprise, une start-up qu'il faut acheter, ça devient compliqué car le 15 juillet quasiment, 100 % du budget est écrit, ligne par ligne et que tout a été créé le juillet pour l'année suivante...Et donc ont rempli le tableau parce qu'il faut le remplir mais ça n'a pas beaucoup de sens en interne. Donc c'est encore un peu trop court-terme pour moi les procédures budgétaires internes, voilà. Budget disons les budgets et les dépenses...* » (Prospect)

Dans ce même cadre, le directeur exécutif du groupe pense que l'anticipation est beaucoup plus difficile à faire en raison du travail dans un système avec des flux dont la prédictive est parfois très faible. Ce qui pose un gros problème d'adaptation notamment des charges.

Un point évoqué à ce sujet par le directeur de la branche numérique concernant le processus d'innovation et la mise en place des tests de nouveaux processus. Pour faire des prototypes et intégrer cette nouvelle démarche d'innovation, il faut entrer dans un cadre plus sérieux et moins coûteux sans déclencher des budgets énormes.

Après avoir développé notre quatrième propriété "Prospective à La Poste", nous présentons une schématisation des articulations héritées du codage axial. Il convient de noter que cette schématisation ne représente que les interactions entre les propriétés de cette catégorie et les éléments provenant d'autres propriétés.

**Figure 123: Schématisation des articulations intra-proprétés de la catégorie « Faire de la prospective à La Poste »**



L'élément central de ce graphique, autour duquel sont organisées les articulations avec la catégorie de l'innovation, est "l'ouverture". Cela signifie que la propriété "ouvrir les fenêtres vers l'extérieur" est au cœur des interactions et des liens avec les autres éléments des catégories de l'innovation et de la gestion stratégique du capital humain.

**La prospective, en favorisant cette ouverture vers l'extérieur, permet de construire un réseau d'informations et d'idées pour développer de nouveaux modèles, accéder à de nouveaux marchés et détecter les startups et les projets innovants, c'est là que l'innovation intervient. Cette ouverture a également un impact sur la gestion stratégique du capital humain de l'entreprise, car elle est nécessaire pour détecter les ressources rares et de valeur qui sont difficiles à trouver sur le marché externe.**

Ce qui est intéressant dans ce graphique, c'est qu'il permet de visualiser tous les éléments qui peuvent agir négativement sur la démarche de prospective de La Poste, notamment les obstacles juridiques, les problématiques budgétaires, le faible impact stratégique, ainsi que le

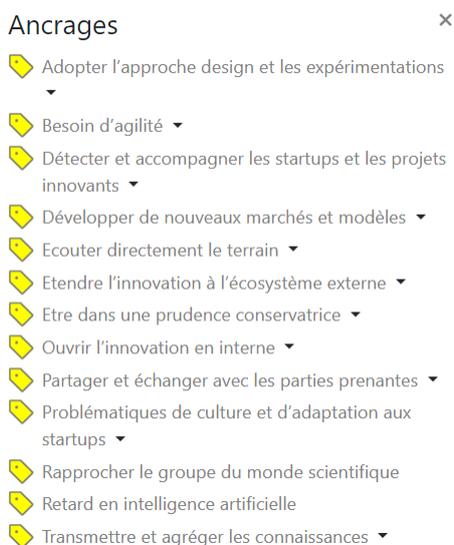
développement de la prospective à des niveaux plus stratégiques qui peut entraîner une faible mobilisation.

Certains dirigeants considèrent la prospective comme un moyen d'imaginer et de construire les chemins du futur, tandis que d'autres la voient comme un outil d'aide à la décision dans la fabrication de la stratégie, ou encore comme une méthode pour anticiper les évolutions et comprendre la complexité de l'environnement. Cette divergence de conceptions de la prospective est considérée comme une richesse pour notre étude, car elle est expliquée par les différences de profils des dirigeants interrogés. La PS initiée par la direction générale est différente de la prospective technologique initiée par la branche numérique. Cette dernière se rapproche davantage de la prospective fondamentale initiée par la cellule d'innovation. Ces comparaisons et divergences constituent un élément fondamental de notre démarche ancrée. Un tableau de comparaison sera présenté à la fin de cette section.

#### **2.4. « Co-construire un écosystème d'innovation » (4) à l'aide de la PS**

A La Poste prospective et innovation existent bien indépendamment l'une de l'autre, mais intégrée ensemble elles ont permis au groupe d'arbitrer entre présent et futur pour développer des nouveaux produits et services indispensables à la transformation. La présente catégorie « co-construire un écosystème d'innovation » a émergé du terrain sans être prédéfini dans notre guide d'entretien et est liée directement à la prospective. Les propriétés de cette catégorie sont apparues progressivement et dégagées en fonction des articulations identifiées dans les passages des dirigeants (voir figure ci-dessous).

**Figure 124: Propriété de la catégorie 4: « Co-construire un écosystème d'innovation »**



A La Poste, la création d'un écosystème d'innovation est principalement une préoccupation de la direction numérique et innovation, comme cela ressort de la table ci-dessus. En effet, des relations comparables sont identifiées entre le discours de la responsable prospective de la branche numérique (prospect) et celui de la cellule d'innovation (Innov). Dans l'objectif de faire émerger et tester de nouvelles idées, les deux voient en l'écoute du terrain et en collaboration avec l'écosystème interne et externe la condition pour la co-construction de cet écosystème d'innovation. En rapportant les deux entretiens, des similarités s'identifient. Les deux entretiens mettent également l'accent sur l'importance des échanges informels, du circuit d'informations et de l'agrégation des connaissances pour la co-création d'un écosystème d'innovation efficace à La Poste. Le directeur technique (DT) considère que la construction de cet écosystème d'innovation repose sur l'écosystème interne et la nécessité de favoriser la transversalité des équipes techniques. L'orientation vers cette approche est essentielle pour construire l'avenir. C'est pourquoi, l'agilité est requise. Ce besoin d'agilité est articulé avec « faire travailler des équipes pluridisciplinaires » pour « imaginer et construire les chemins du futur », de la part du DT. Tandis que ce besoin d'agilité est articulé de la part du responsable Innov avec « détecter et accompagner les startups et les projets innovants » pour « transmettre et agréger les connaissances ».

La notion des connaissances émerge particulièrement des entretiens avec les deux prospectivistes, le responsable de l'innovation et le référent numérique. Pour les deux prospectivistes, elle est considérée comme un produit de l'exercice de la prospective. Le responsable Prospect la relie à la dimension d'ouverture vers l'extérieur, qui est un élément clé

de la prospective. Quant au responsable Innov, il évoque la connaissance dans le contexte d'échanges et de partage avec les parties prenantes, afin de favoriser l'ouverture de l'innovation à la fois en interne et en externe.

« Les problématiques de culture et d'adaptation aux startups » ont un impact négatif sur la création de cet écosystème d'innovation, un point de vue partagé par les quatre dirigeants interrogés. Six dirigeants abordent le sujet de l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de La Poste, mais le « retard en intelligence artificielle » n'est attesté que par trois dirigeants.

Concernant les responsables RH EMRG et RH (ligne 2 et 9 dans la table ci-dessus), ces responsables ne sont pas impliqués dans la co-construction de cet écosystème d'innovation. Leur démarche prospective est orientée vers les salariés et leur développement interne, ce qui justifie les cases rouges.

**Figure 125: Table des propriétés de la catégorie “Co-construire un écosystème d'innovation”**

|             | Détecter et accompagner les startups et les projets innovants | Développer de nouveaux marchés et modèles | Partager et échanger avec les parties prenantes | Ouvrir l'innovation en interne | Ecouter directement le terrain | Etendre l'innovation à l'écosystème externe | Adopter l'approche design et les expérimentations | Transmettre et agréger les connaissances | Problématiques de culture et d'adaptation aux startups | Besoin d'agilité | Rapprocher le groupe du monde scientifique | Etre dans une prudence conservatrice | Retard en intelligence artificielle |
|-------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Dircom      | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| EMRG        | Red                                                           | Red                                       | Red                                             | Red                            | Red                            | Red                                         | Red                                               | Red                                      | Red                                                    | Red              | Red                                        | Red                                  | Red                                 |
| Innov       | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| Num         | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| Prospect    | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| DEX         | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| DT          | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |
| RH          | Red                                                           | Red                                       | Red                                             | Red                            | Red                            | Red                                         | Red                                               | Red                                      | Red                                                    | Red              | Red                                        | Red                                  | Red                                 |
| Celprospect | Green                                                         | Green                                     | Green                                           | Green                          | Green                          | Green                                       | Green                                             | Green                                    | Green                                                  | Green            | Green                                      | Green                                | Green                               |

Actuellement, il existe au sein de la direction de prospective et de stratégie un petit pôle d'innovation chargé d'animer et de coordonner tous les projets d'innovation. Théoriquement, ce pôle devrait aussi être force de proposition en matière d'innovation de rupture. A l'origine, les travaux de prospective étaient destinés à nourrir les projets d'innovation et de rupture, et la prospective était directement liée à l'innovation, selon le responsable de la cellule de prospective. Cependant, aujourd'hui, l'innovation est gérée par branche d'activité et par métier, et elle s'est détachée de la prospective en raison des différences d'échelle de temps et de périmètre d'activités. Malgré tout, il existe toujours une certaine forme d'échange et de collaboration entre ces deux fonctions : « On essaye, c'est un peu balbutiant, Mais on essaye pareil de se nourrir l'une l'autre de nos activités, de nos échanges. », explique le responsable de la cellule de prospective. Son discours montre une dichotomie entre l'innovation de rupture, faisant appel à la prospective et l'innovation incrémentale qui relève plus particulièrement des différents métiers d'activités du groupe.

Cette dichotomie implique que les travaux de prospective, qui ont des échelles de temps plus longues, ne sont pas toujours associés aux projets d'innovation des différentes branches d'activités. : « *Parce que les innovations et les projets d'innovation qui sont dans le groupe sont souvent des projets d'innovation liés à un métier. Nous à l'origine normalement, le job de l'innovation de la stratégie, c'est de poser des trucs vraiment en rupture de style ce qu'on a fait à l'époque en 2014 ou en 2013, à l'issue d'un séminaire de prospective dont le sujet c'était quelles conséquences du vieillissement de la population sur les activités du groupe ? Et une des conclusions parce qu'il n'y avait pas que ça. Une des conclusions, c'était de dire que La Poste doit l'accompagnement de la dépendance au domicile et on a créé une branche d'activité Silver Eco, etc. Donc là, c'était de l'innovation de rupture pour La Poste qui jusqu'à présent n'adressait pas ce marché. Donc nous avec ma collègue de l'innovation, on s'est dit, Il faut qu'on identifie nos prochains segments de rupture*

## ? Articulation entre prospective et innovation disruptive

Les informateurs attestent d'un lien entre l'innovation de rupture et la prospective.

Il était prévu que la stratégie d'innovation du groupe se concentre sur des ruptures majeures. Cependant, cette approche n'a pas fonctionné, car chaque proposition d'innovation devait être rattachée à une branche d'activité existante pour être viable. Cela rendait difficile l'exploration de nouvelles ruptures majeures qui ne pouvaient pas être rattachées à une branche d'activité existante. En conséquence, cette approche a échoué.

### **Les agents ne se projettent qu'en innovation incrémentale ! Et c'est pour cette raison qu'un décalage existe à La Poste entre les travaux de prospective et les initiatives d'innovation qui relèvent des différents métiers.**

Cette articulation est récurrente entre les responsables de prospective. Ces derniers se concentrent sur l'innovation disruptive, c'est-à-dire le développement de nouveaux marchés et modèles, comme attesté par Celprospect. Tandis que les différents métiers sont plus axés sur l'innovation incrémentale, qui consiste en des améliorations graduelles et itératives de ce qui existe déjà, comme attesté par Prospect.

#### **Est-ce que la littérature scientifique traite de ce lien ?**

La littérature aborde principalement la façon dont la prospective d'entreprise peut stimuler des innovations radicales et perturbatrices dans les clusters d'innovation (Keller, Markmann et von der Gracht 2015 ; van der Duin, Heger et Schlesinger 2014 ; Borch, Dingli et Jørgensen 2013).

*qu'on va adresser. En fait, ça n'a pas fonctionné pour une raison qui est probablement liée à des problématiques de périmètre d'activité ou de décision stratégique qui faisait que chaque proposition d'innovation qu'on faisait était bien mais il fallait que ça soit rattachée à une branche d'activité, sinon ça n'avait pas de viabilité. Et du coup, comme c'était trop en rupture, ça ne pouvait pas se rattacher à une branche d'activité. Donc, ça n'a pas marché, bref, ça a échoué.* » (Celprospect). Ce passage met en évidence un lien entre la prospective et l'innovation de rupture, qui permettent au groupe de développer de nouveaux produits et services et de les introduire sur un nouveau marché. La prospective a donc permis d'adresser de nouveaux marchés. Un compte rendu théorique a été rédigé (voir la figure ci-dessous) pour explorer la relation entre l'innovation de rupture et la prospective, ainsi que le rôle de cette dernière dans le développement de nouveaux marchés et modèles.

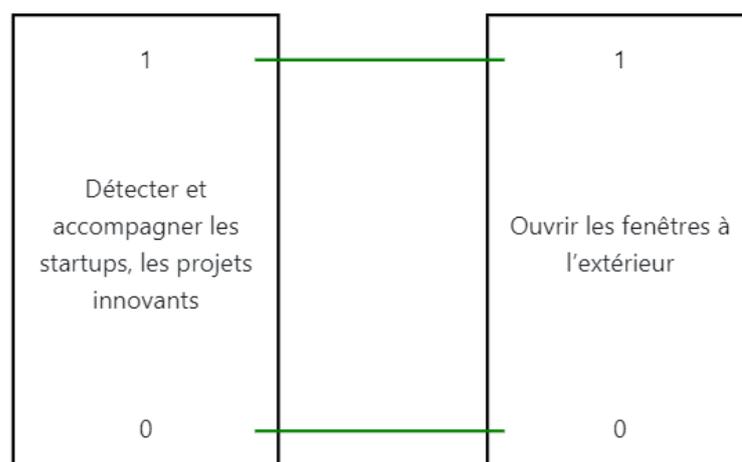
**Figure 126: Compte-rendu théorique issu d'une articulation**

### 2.4.1. Détecter et accompagner les startups et les projets innovants (4.1)

Selon les dirigeants, le groupe a été très efficace dans son ouverture vers l'extérieur, que ce soit pour accompagner les startups dans leur création et leur incubation, intégrer des compétences externes, détecter et acquérir des projets innovants ou développer des partenariats. Cette ouverture est considérée par le responsable de la prospective comme « *stratégique, notamment dans les périodes d'incertitude stratégique. Si nous recevions encore du courrier comme dans les années 70 ou 60, ce ne serait pas nécessaire. Mais lorsque nous savons qu'à partir de 2008, ce n'est plus le cas, il faut voir plus loin* » (Prospect).

Ainsi, « Ouvrir les fenêtres vers l'extérieur » qui est un élément de la prospective est articulée avec « détecter et accompagner les startups et les projets innovants ». Grâce à l'ouverture vers l'extérieur, le groupe a su saisir les opportunités d'amélioration de sa chaîne de valeur ainsi de ses processus. Le lien entre prospective et innovation est confirmé. Cette ouverture est selon le directeur du pôle régional, indispensable pour les acquisitions, les partenariats et l'externalisation qui créent de la valeur pour l'entreprise : « *Je ne vous l'ai pas suffisamment dit, on a une stratégie d'ouverture c'est à dire que quand on ne peut pas développer un service nous, on regarde s'il n'existe pas sur le marché. Par exemple on a racheté dernièrement je ne sais pas si vous connaissez KissKissBank c'est une banque, un système financier qui valorise des microprojets qu'on a adossé à la banque postale, on vient de racheter par exemple des entreprises sur le marché de la livraison de colis au Brésil et en Russie parce qu'il complétait notre gamme, notre réseau et on a aussi racheté des DPD par exemple au Royaume-Uni, on a aussi racheté SEUR en Espagne qui est une société de transport de colis aussi.* »

**Figure 127: Articulation entre les éléments de l'innovation (4.1) et de la prospective (3.14)**



*Situation:* En adoptant une stratégie d'ouverture inspirée de l'approche prospective, le groupe peut identifier et soutenir les startups et les projets innovants dans leur processus d'innovation.

Ainsi, selon le directeur du pôle régional, la stratégie d'ouverture du groupe est assez pragmatique et combine une approche centralisée pour les investissements étrangers et à l'international avec une approche territoriale pour les acquisitions locales. Cette stratégie se base sur les réflexions prospectives menées au niveau national et irriguées par des expérimentations territoriales. Le directeur considère que la prospective permet d'identifier des ressources externes que le groupe ne possède pas forcément en interne, ce qui renforce l'importance de l'ouverture vers l'extérieur. Nous avons donc articulé la prospective avec la présente propriété.

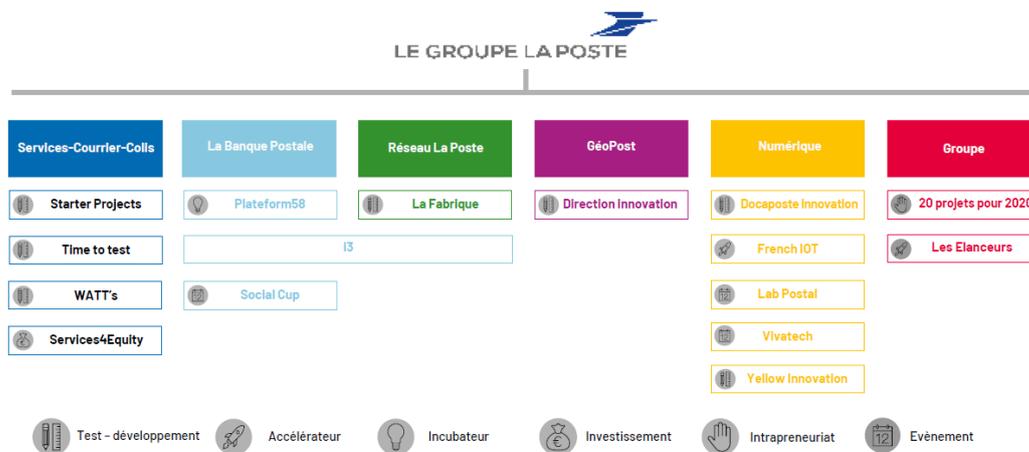
*« ...Central, c'est important aussi pour penser aux investissements étrangers. Par exemple, on avait envie de racheter en partie La Poste Suisse ou des opérateurs de colis au Brésil dernièrement, ou en Russie ou au Royaume-Uni. On a besoin également d'avoir des cellules internationales qui réfléchissent et sont en veille pour racheter des entreprises qui nous plairaient. On a racheté une entreprise qui s'appelait ProbaYes il y a deux ans, qui fait du Big Data aussi. **On en avait besoin, on n'avait pas la ressource en interne exactement adéquate à ce que nous recherchions.** Quand on voit une entreprise qui nous plaît, on se permet effectivement de l'approcher et de la racheter, soit en totalité, soit partiellement, soit majoritairement. Le conseil est clair : si on ne bouge pas on est morts, on a notre capital, basé sur les postières et les postiers, qui sont des postiers de valeur et qui détiennent la confiance des Françaises et des Français, ce qui est important. On a un tiers de confiance, donc ça, on va le valoriser. Mais effectivement, il faut que la prospective débouche sur une stratégie, et que la stratégie permette de poser des politiques prospectives au sein de chaque DRH de chaque métier, mais c'est difficile... »*

Le référent numérique qui s'occupe de l'écosystème du groupe au niveau des start-up schématisait la prospective comme étant un processus informationnel de détection : *« c'est au niveau de la prospective, aujourd'hui, la partie référente numérique est là **pour essayer d'aller chercher des pépites pour essayer d'aider La Poste à se transformer.** Donc ces pépites-là, on va les chercher dans la transformation numérique. ... la position qui est assez intéressante c'est que c'est vraiment tout cet écosystème-là, de trouver des sociétés ou des start-ups, donc de société dans tout ce qui est PME innovantes, tout start-ups de se dire « peut-être qu'on risque d'en dénicher une qui va venir moderniser ou changer le groupe ». Pour accompagner les transformations il faut détecter les pépites innovantes. Cette détection se fait à l'aide de la prospective qui nécessite une ouverture du groupe vers son écosystème extérieur. Deux articulations figurent ans ce passage d'un cote « Transformer La Poste» et « détecter et accompagner les startups et les projets innovants» et de l'autre côté entre cette dernière et « Faire de la prospective à La Poste »*

Pour accélérer sa transformation et enrichir ses services, le groupe co-construit un écosystème d'innovation avec la mise en place d'un programme d'accélérateur de start-up appelé French Iot, comme le souligne le référent numérique : *« Nous avons un programme appelé French IOT, dans lequel nous recherchons des start-ups dans le domaine qui correspond aux attentes du groupe ».*

L'objectif de ce programme est d'accompagner les start-up en leur offrant des salons d'innovation et de veille qui favorisent les interactions entre elles. Chaque année, quinze start-up sont incubées, dont les innovations sont porteuses et en lien direct avec les axes stratégiques du groupe. L'incubateur58 (voir la figure ci-dessus) accompagne les start-up en phase d'amorçage pour leur permettre de développer des solutions dans les domaines de la logistique sans carbone, de l'assurance, de la banque postale, mais également de la finance responsable, tels que la confiance numérique, l'éducation et la santé.

**Figure 128: Cellules dédiées à l'innovation dans chacun de ses métiers**



Source : Etude des dispositifs d'innovation au sein des branches et entretiens avec la Direction Stratégie, Partenariat Transverses & Innovation

Le directeur technique témoigne du rôle de sa direction dans l'exploration des opportunités d'utilisation de l'intelligence artificielle en croisant différents domaines techniques. Il évoque également la nécessité pour le groupe d'acquérir des entreprises offrant des services complémentaires qui s'inscrivent dans la logique de la proximité humaine et qui viennent enrichir la palette de services proposés par le groupe à la population. En d'autres termes, ces acquisitions permettent de répondre aux besoins des clients de manière plus efficace et de se positionner sur le marché des services de demain.

« Typiquement, c'est ce qu'on fait sur l'activité seniors, sur l'activité de nouveaux services de délivrance de plateaux repas, de e-santé et autres. Et puis après, on achète quelques start-up au niveau technologique, je pense notamment à ProbaYes. Cette entreprise, on l'a achetée parce que ce sont des spécialistes du code IA et donc de savoir comment ça s'articule, notamment dans les activités. À la direction technique, on va imaginer l'opportunité d'usage de l'IA, on va décrire le cas d'usage, on va évaluer l'opportunité. On va se dire dans quel chemin métier on va utiliser l'IA ? Ensuite, on va précisément poser dans quel objet et pourquoi faire on va utiliser l'IA ? On va

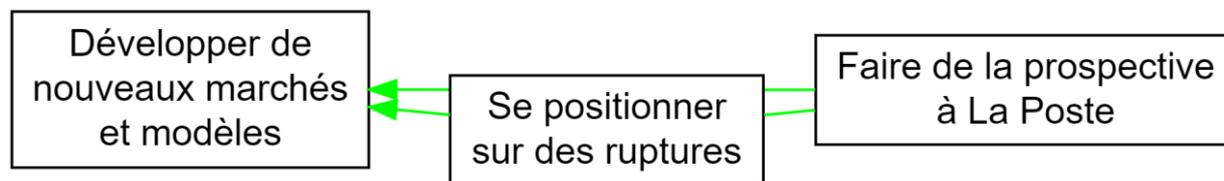
travailler avec ProbaYes, qui va choisir le meilleur algorithme et nous faire le code, pour faire simple, le meilleur code adapté avec le meilleur algorithme. Et ensuite, on va intégrer ce que ProbaYes a produit pour le mettre et l'intégrer dans notre informatique, nos infrastructures, nos machines. Et donc, notre rôle en fait, ce n'est pas de savoir tout faire. Notre rôle, c'est d'être à la croisée des chemins pour que tout s'intègre correctement. »

#### 2.4.2. Développer de nouveaux marchés et modèles (4.2)

Que ce soit par diversification ou par développement de nouveaux marchés, la croissance externe du groupe est stimulée par la mise en œuvre de stratégies élaborées à partir de travaux de prospective visant à cibler des marchés de rupture. La notion de « rupture » a bien émergé du discours respectif des deux prospectivistes du groupe. Selon eux, la prospective en se positionnant sur des ruptures fortes d'activités permet au groupe d'accéder de nouveaux marchés. Plusieurs dirigeants citent l'exemple du marché des seniors, dans lequel le groupe s'est lancé dans la Silver économie en proposant des services tels que l'application « La Poste e-santé » ou encore « veiller sur mes parents ».

L'entrée dans ce marché est le fruit de résultat du séminaire de prospective dont le sujet portait sur les conséquences du vieillissement de la population sur les activités du groupe. **Le passage présenté au début de cette partie, issu de l'entretien avec le responsable de la cellule de prospective montre que la démarche de prospective déployée par le groupe vise l'innovation de rupture. De ce fait, nous avons articulée « faire la prospective à La Poste » en se positionnant sur des ruptures pour « développer de nouveaux marchés et modèles » dans le but de créer un écosystème d'innovation.**

Figure 129: Schématisation attestant la relation entre innovation et prospective



Cette idée est également évoquée par le responsable de l'innovation, qui qualifie d'« innovations de prospective fondamentale » celles qui portent sur des problématiques futures souvent de rupture et ne répondent pas directement à un besoin client. En matière de solutions pour l'efficacité territoriale, les adresses changent et par conséquent les méthodes doivent évoluer pour proposer de nouvelles façons d'écrire les adresses. Il est nécessaire d'anticiper ces changements pour répondre aux nouveaux besoins qui émergent. C'est là selon lui, que le

processus d'innovation entre en jeu pour le développement de nouveaux services. La prospective vise donc à développer de nouveaux modèles et marchés.

*« On constate depuis maintenant de plusieurs années que l'adresse change en fait et les usages autour de l'adresse changent : les clients les usagers les citoyens etc. On peut mettre le nom qu'on veut derrière la personne qui est finalement au bout de l'adresse, a différents types d'utilisation, on se cantonne plus à juste le 1 rue François Vidal. Moi mon adresse c'est potentiellement l'endroit où je me situe. Aujourd'hui mon adresse c'est à mon bureau. Ce soir mon adresse sera à mon domicile ou alors à mes vacances ou alors dans la rue, qu'importe. Donc en fait ce qui se passe c'est que l'adresse change et on a besoin d'anticiper ces changements. On a besoin déjà de constater effectivement qu'elle change et que du coup quelles sont les formes de ces changements ? On le constate notamment en voyant plein de nouveaux acteurs pleins, pleines de nouvelles sociétés qui viennent travailler sur ces questions-là. Donc on a plein de concurrents on se fait un peu uberisé comme on dit on se fait désintermédié par des sociétés naissantes qui proposent de nouvelles écritures de l'adresse pour répondre à des usages spécifiques que ce soit dans des pays en voie de développement ou voir même dans des secteurs géographiques locaux français. **Après une fois qu'on a dressé ce constat, une fois qu'on a constaté qu'elle évolue et qu'on voit de nouveaux besoins émergés et c'est là où l'innovation agit. C'est qu'on va devoir mettre en place une feuille de route pour jalonner la construction de nos nouveaux services et de nos nouveaux produits sur ces nouveaux usages** »*

L'articulation entre prospective et « développer de nouveaux marchés et modèles » est également mise en évidence par le directeur du pôle régional, le directeur technique et le responsable de la branche numérique, le responsable de la cellule de prospective.

**Résultats intermédiaires : L'innovation disruptive assurée par la prospective permet de développer de nouveaux modèles. A la Poste, l'innovation par la prospective c'est celle de son modèle d'affaire.**

**Importation d'éléments extérieur : Cela fait échos au travaux sur les stratégies de ruptures (Christensen, 1997) ainsi que l'innovation disruptive (Kim et Mauborgne, 2015) qui suscitent un fort intérêt et cela grâce à l'évolution des nouveaux modèles d'affaires en réponse à la transformation numérique et la dérégulation des marchés. Dans sa stratégie de rupture, il s'agit pour La Poste de définir un modèle d'affaire. Teece (2010) aborde le rôle des modèles d'affaires dans la gestion de l'innovation. Il considère que ces derniers peuvent servir afin de stimuler l'innovation au sein d'une entreprise. Un modèle d'affaires innovant permet de créer de nouvelles opportunités sur les marchés, stimuler la créativité, et motiver pour la recherche de nouvelles sources de création de valeur pour les consommateurs.**

### 2.4.3. Partager et échanger avec les parties prenantes (4.3)

La capacité de travailler avec ses parties prenantes constitue l'un des fondements de l'écosystème d'innovation décrit par les dirigeants dans une période de transformation profonde et complexe. En effet, le groupe développe son écosystème d'innovation en collaboration avec l'ensemble des acteurs. En matière d'innovation, les sujets à explorer se trouvent dans les problématiques du terrain auxquelles les collectivités et les parties prenantes sont confrontées. Une articulation est attestée dans le discours du directeur d'innovation entre « explorer les thématiques » et « partager et échanger avec les parties prenantes » :

*« En terme de prospective, ce qu'on fait c'est qu'on va les voir, déjà on va voir les collectivités, on va leur poser les questions, quelles sont aujourd'hui vos problématiques, quelles sont les questions auxquelles vous n'avez pas de réponses, alors par exemple ils ont besoin eux de redynamiser les centres villes, parce qu'il y a moins de commerçants, il y a des locaux inoccupés, parce qu'il y a moins flux de population, ça ils ont besoin de s'occuper de ce sujet-là mais ils n'ont pas les clés, ils n'ont pas la donnée ou la matière pour pouvoir le prendre en main correctement, donc ils ont besoin qu'on vient les aider à répondre à ces questions-là... »*

Donc, en matière d'efficacité territoriale, l'un des premiers nouveaux usages traités par la cellule d'innovation concerne les collectivités territoriales telles que les mairies, les communautés de communes, les régions et les départements qui ont besoin de connaître leurs territoires et qui s'appuieront, pour ce faire, sur des données et des informations qui ne sont pas exhaustives et qui sont mises à jour très régulièrement. Selon lui, il est important de considérer de manière systématique la façon dont les données peuvent répondre à une question de politique publique ou aux besoins d'un logisticien ou d'un détaillant. C'est pourquoi il est crucial de réfléchir à la manière dont ces données peuvent être formatées pour répondre à ces questions. Traditionnellement, le parcours marketing et technologique est utilisé pour répondre à ces questions, mais aujourd'hui, la visualisation de données est de plus en plus utilisée pour rendre l'information brute facilement compréhensible pour tout le monde. Cela implique la création de plusieurs couches de représentation visuelle, souvent sous forme de cartes, qui permettent de visualiser des informations telles que la qualité de l'air dans différents quartiers ou l'état des routes et des rues dans une zone géographique donnée. Le travail consiste principalement à travailler sur la collecte et la visualisation de ces données sur une interface web. Avec la force des facteurs, et la présence dominante six jours sur sept sur l'ensemble du territoire, la cellule d'innovation est en capacité d'aller chercher une grande quantité d'informations et de données et « cette grande quantité de données ça nous permet de trouver de l'intelligence du territoire derrière et donc du coup de pousser cette information ou vers nos clients et vers les collectivités territoriales. » (Innov). **D'où**

**« récupérer les informations et les idées » varie dans le même sens d'« échanger avec les parties prenantes » qui influe positivement sur la « co-construire un écosystème d'innovation ».**

La méthodologie de conduite de changement et d'échange adoptée par le groupe pour la construction de son plan stratégique « La Poste 2030, engagée pour vous », fait que l'innovation est ouverte, participative et accessible à tous. Dans ce cadre, le groupe s'est engagée par exemple dans une grande démarche participative suivant des conférences citoyennes auprès de l'ensemble de ses parties prenantes que ce soient postiers, collectivités, fournisseurs, clients, ou encore startup et partenaires dans laquelle la stratégie de demain est partagée et le constat est bien posé et irrigué par leurs réflexions, nous raconte le directeur du pôle régional. Le fait de partager le constat et la stratégie avec les collectivités fait partie de la prospective et permet selon lui de préparer les esprits au changement :

*« Il faut déjà poser le constat, savoir qui on est aujourd'hui, ce qu'on veut devenir demain et comment on va le faire avec les gens et qu'est-ce que ça sous-tend. C'est déjà partagé le constat et la stratégie, ça s'est fait partie de la prospective » Dircom*

Un dialogue rénové suite au lancement d'un dispositif de partage et d'écoute basé sur des consultations auprès de l'ensemble de ses parties prenantes pour construire son plan stratégique. Des rencontres massives sont organisées sur tout le territoire et une plateforme en ligne est dédiée aux parties prenantes leur permettant de Co-construire la stratégie future du groupe. La présente propriété « partage et échange avec les parties prenantes » influe directement la démarche de prospective et la construction de l'écosystème d'innovation. Pour le responsable de l'innovation, le défi colossal est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes surtout avec la réorganisation des effectifs et le changement de son unité d'affaire en solution pour efficacité territoriale, ce qui n'est pas aisé : *« ça prend du temps à changer le métier d'expertise et la manière de travailler aussi des gens puisque nécessairement on a connu une réorganisation des effectifs de notre service pour répondre à cet objectif-là, du coup la vision donc elle est inspirante , inspirante dans le sens où c'est un sacré challenge et ça donne envie parce que l'envie il vient de la connaissance et de l'échange, on s'est rendu compte que ce qu'on proposait déjà en petite quantité, on est pas encore du tout aboutit, on démarre juste, rien que ce tout début la, provoque déjà suscite déjà un intérêt fort auprès des collectivités, des mairies et des interlocuteurs avec qui on échange donc on se dit qu'on est sur le bon chemin, sur le bon escalier mais on est vraiment sur les premières marches et par contre de voir que tout là-haut on a un challenge important et notamment en terme de chiffres d'affaires qui nous a était fixé par notre directrice et son supérieur ça veut dire qu'il y a un enjeu fort et qui eux aussi croient vraiment dans la valeur de ce nouveau projet, on a une feuille de route tendue ambitieuse mais on sait qu'on est sur les bonnes voies, on est sur les bonnes idées après c'est comment va se passer la mise*

ne œuvre et est ce qu'on va réussir à alimenter de nouvelles idées et à trouver les bonnes réponses aux questions que nous posons aux clients c'est tout l'enjeu du défi en fait. »

**Figure 130: Les attentes exprimées par les parties prenantes du groupe au fil des échanges et des sondages**

| Types de parties prenantes directes                  | Principales attentes identifiées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| État français                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respect des engagements avec l'État (conformité réglementaire et obligation de service public)</li> <li>■ Satisfaction client et adaptation aux attentes des consommateurs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| Actionnaires                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Performance financière et pérennité du modèle économique (création de valeur sur le long terme)</li> <li>■ Maîtrise des risques pouvant impacter la réputation de l'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Clients et associations de consommateurs             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Écoute, considération, obtention de réponses personnalisées avec une prise en charge à la première demande et un suivi en temps réel de la demande</li> <li>■ Offre innovante et adaptée aux différents besoins</li> <li>■ Protection et confidentialité des données</li> <li>■ Accessibilité aux services de manière simple, rapide et intuitive</li> </ul>                                           |
| Collaborateurs et leurs représentants                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualité de l'emploi et des conditions de travail (santé, sécurité, qualité de vie au travail)</li> <li>■ Participation aux évolutions de l'entreprise et aux actions RSE</li> <li>■ Développement de l'employabilité et accompagnement des projets professionnels</li> </ul>                                                                                                                           |
| Élus locaux, collectivités                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présence forte sur leur territoire y compris dans les quartiers sensibles. Implication dans les projets locaux en faveur du développement durable (plan climat, Schéma régional climat air énergie (SRCAE), politique de la ville, développement rural)</li> <li>■ Contribution à la politique en faveur des personnes vulnérables</li> <li>■ Appui à la mise en œuvre de l'action publique</li> </ul> |
| Fournisseurs et sous-traitants                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collaboration économique sur le long terme avec des solutions <i>ad hoc</i> pour pouvoir proposer des innovations</li> <li>■ Respect des engagements contractuels et des délais de paiement</li> <li>■ Conditions d'accès aux marchés équitables, critères de choix de la part du Groupe La Poste ne regardant pas que le prix mais également les critères RSE</li> </ul>                              |
| Les autres entreprises et groupes                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Échanges de pratiques, d'outils, prise de position ou engagement communs</li> <li>■ Respect des règles de concurrence loyale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Partenaires associatifs (ONG ou autres associations) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparence des pratiques et de la communication</li> <li>■ Contribution du Groupe au progrès du développement durable et aux actions de solidarité nationale et locale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| Organisations multipartites prenantes                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demande de dialogue avec le Groupe, d'informations et de retour par rapport aux engagements pris</li> <li>■ Demande de participation à des travaux d'intérêt général, de prise d'engagements par rapport aux thématiques du développement durable</li> </ul>                                                                                                                                           |

Source : Rapport financier annuel 2019

En matière de prospective et d'innovation, « partager et échanger avec les parties prenantes » est crucial. Cette proposition est soutenue par cinq dirigeants.

« ...Au niveau de la prospective, il y a aussi une capacité à travailler avec les parties prenantes locales parce qu'on est vraiment pour le coup en France, un acteur territorial majeur... » Dircom

« ...je dirais qu'on a de plus en plus de parties prenantes, il faut toujours le voir. Ça peut paraître évident dans de nombreuses entreprises, mais pour nous, ça va être de plus en plus novateur, notamment avec nos actionnaires... » Dex

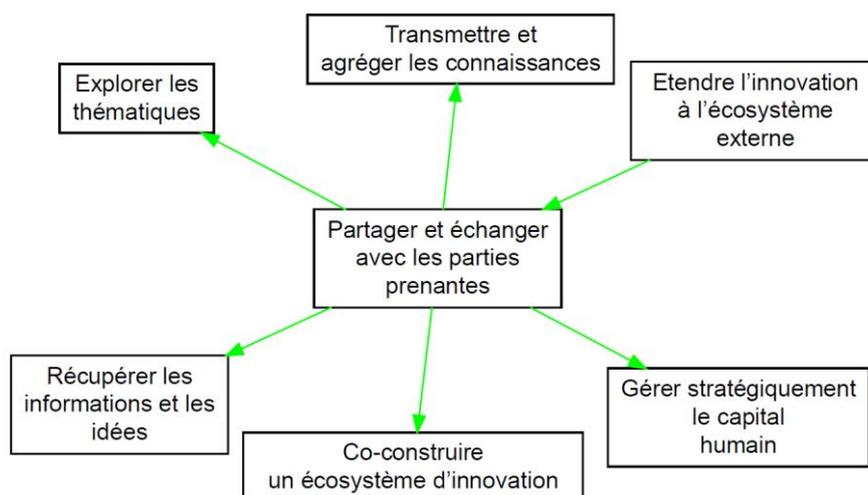
« ...J'interroge les parties prenantes, ça dépend du sujet à explorer... » Celprospect

« ...C'est un défi colossal pour l'unité d'affaires et la partie innovation ou marketing... » Innov

«...Ecouter les clients directement... » Prospect

**Résultats intermédiaires :** Selon les articulations identifiées, le partage et l'échange avec les parties prenantes sont des éléments cruciaux dans la démarche prospective, l'innovation et la gestion stratégique du capital humain, comme le montre le graphique ci-dessous. Leur importance dans la gestion stratégique du capital humain sera expliquée ultérieurement. Le processus d'innovation à La Poste est ouvert vers l'extérieur et nécessite un échange continu avec les parties prenantes pour définir leurs besoins futurs. Le groupe collabore activement avec les parties prenantes externes, notamment les clients, les partenaires, les collectivités et d'autres acteurs du marché. Cette collaboration se fait principalement au sein de la cellule d'innovation, de la branche numérique ainsi que de la branche technique.

**Figure 131: Schématisations attestant les articulations avec la propriété « partager et échanger avec les parties prenantes »**



#### 2.4.4. Ouvrir l'innovation en interne (4.4)

Selon le directeur exécutif, le groupe La Poste est un grand innovateur : « *La Poste est quand même un grand fournisseur, toujours porteur d'innovation pour pouvoir s'adapter globalement à l'échange d'informations et de flux physiques, et pour faire son maximum afin de tenir les promesses faites aux clients* ». Cette innovation, selon le responsable de l'innovation, est avant tout ouverte à l'écosystème interne de l'entreprise : « *Nous ouvrons l'innovation en interne. L'innovation dans une entreprise ne va pas de soi et elle doit être portée par tous les collaborateurs. Ce n'est pas réservé à l'équipe innovation, c'est le chef de produit, le chef de projet, le technicien de l'adresse, tous les développeurs, tout le monde est potentiellement porteur d'innovation. L'innovation se fait aussi par notre billet, où nous devons acculturer nos collaborateurs à ces techniques et à cette dimension-là* ». Ainsi, l'ouverture de l'innovation en interne est une propriété in vivo qui reprend les propos de ce dirigeant et qui est devenue un concept central de l'analyse de cette catégorie.

Pour concrétiser l'innovation, des ateliers de créativité et d'idéation sont mis en place pour résoudre diverses problématiques grâce à l'intelligence collective. Ces ateliers sont constitués de profils différents, y compris des collaborateurs, pour pouvoir confronter les idées et créer un débat riche. Par exemple, des ateliers tels que ParlonZen ont été mis en place en 2021, des espaces de discussion sur le travail ont été déployés par les entités opérationnelles et dans les fonctions supports, avec pour objectif de faire émerger les idées afin de valoriser le travail et de soutenir les collectifs.

*« on essaye d'avoir des ateliers où on a beaucoup de profils différents, on ne reste pas spécialisé dans une thématique technique, on veut multiplier les profils pour pouvoir justement confronter les idées, et pour créer du débat et quand on confronte les idées, quand on crée du débat généralement on a de la matière beaucoup plus riche et donc l'idée c'est de sortir avec des idées du contenu plus pragmatique plus efficace » (Innov)*

Cette idée d'ouverture d'innovation en interne est également avancée par le responsable de prospective, qui considère que les méthodes ou les consultants externes ne peuvent pas contribuer directement à l'innovation. Cette dernière dépend selon lui de la perception de ceux en interne du groupe qui reçoivent le contenu. C'est en effet la position du responsable de prospective, qui préfère s'appuyer sur l'expertise et le savoir-faire des collaborateurs permanents de l'entreprise plutôt que de faire appel à des consultants externes temporaires. Selon lui, les postiers qui sont sur le terrain sont les mieux placés pour apporter une expertise spécifique dans leur domaine, ce qui rend l'innovation plus pertinente et plus adaptée aux besoins de l'entreprise. L'expertise et le savoir-faire des postiers sur le terrain sont plus adaptés aux besoins de l'entreprise que ceux d'un consultant. Il souligne également la nécessité de l'ouverture et de la présence sur le terrain pour permettre l'émergence de nouvelles idées et par conséquent la mise en place de solutions innovantes. Ces idées rejoignent ainsi l'idée d'ouverture de l'innovation en interne, en permettant à tous les collaborateurs de contribuer et de porter des projets innovants. Une condition est exprimée dans son passage qui est celle de l'ouverture et de la présence sur le terrain. D'où l'articulation entre « ouvrir l'innovation en interne » et « ouvrir les fenêtres à l'extérieur ». Pour innover en interne, il faut sortir du périphérique.

*« Après l'outil de construction vient plus loin, il n'y a pas besoin des méthodes. C'est sympa, les consultants arrivent avec ça, ça fait beau sur les slides, bon, oui, pourquoi pas, mais s'il n'y a pas les matériaux premiers dans les têtes des gens qui en interne vont travailler avec les consultants, ce n'est pas la peine, les méthodes des consultants vont patauger sur pas grand-chose et ne pourront pas amener le savoir-faire que, les postiers peuvent*

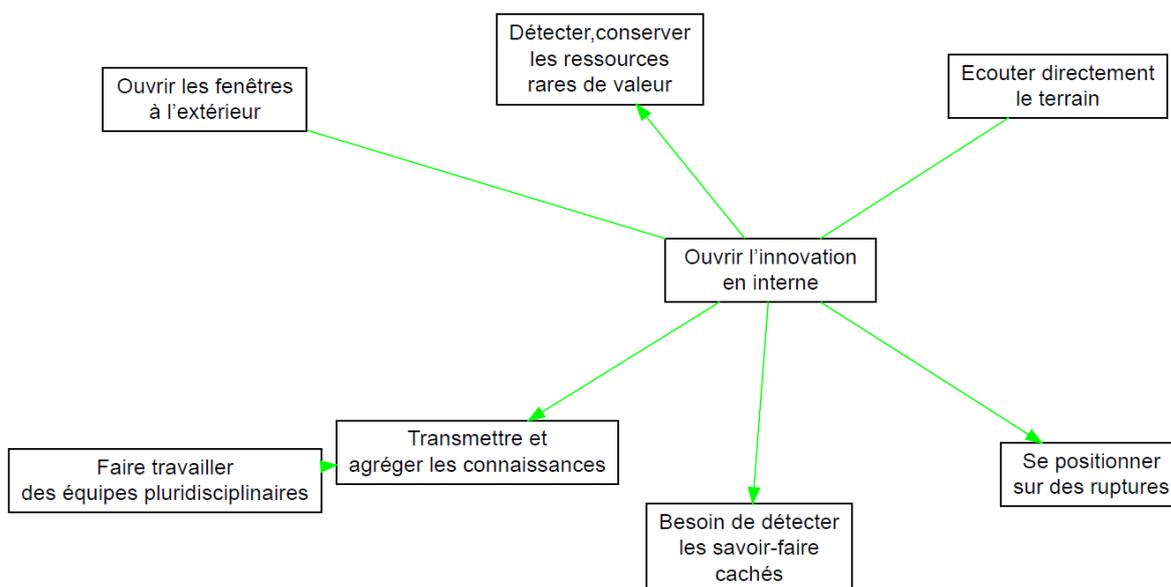
*avoir et que les gens de l'organisation pourront, si on les pousse à sortir du siège où ils font des réunions entre eux et qu'ils finissent de pas s'alimenter en nouvelles idées. »*

Au niveau interne, un concours annuel est mis en place pour faire des postiers des acteurs de l'innovation et leur offrir la possibilité de développer de nouvelles activités tout en les associant à la transformation du modèle économique. À titre d'exemple, le groupe La Poste a lancé en fin d'année 2021 un nouveau programme d'intrapreneuriat appelé "Impulser 2030", visant à impliquer les collaborateurs dans la proposition et l'identification de nouveaux services. Le responsable de la prospective de la branche numérique affirme que ce type de projet est plus disruptif que les boîtes à idées et vise davantage le long terme que l'incrémental. Il cite l'exemple du programme "20 projets pour 2020", destiné à l'innovation interne au service des postiers dans son discours:

*« Alors les boîtes à idées, ça n'a pas marché, ça ne marche jamais, ça ne marchera pas parce que le groupe est tellement grand que l'idée que vous avez à Nice, elle a déjà été mise trois fois en œuvre ailleurs. **Parce qu'en fait les agents ne se projettent qu'en incrémentale en fait, ils ont du mal à sortir du cadre donc ils font une toute petite amélioration, neuf fois sur dix, je dirai même 99 fois sur 100, cette amélioration a déjà été faite ailleurs...c'est sympa, mais ça n'invente pas grand-chose à la fin...Le processus des 20 projets pour 2020 est beaucoup plus disruptif, il n'est pas inintéressant parce qu'il y a quand même un filtre pour éliminer les trucs qui ne changent pas grand-chose, là, ça filtre et il reste des projets qui sont assez disruptif, assez nouveaux »***

En analysant ce passage ci-dessus, nous pouvons dégager certaines articulations. Parce que les agents se projettent en termes d'innovation incrémentale et qu'ils ont du mal à sortir du périphérique, cela limite leur capacité à innover de manière disruptive. Ce passage met en évidence l'importance de se positionner sur des ruptures et de s'ouvrir à l'extérieur pour co-construire un écosystème d'innovation.

**Figure 132: Schématisation des interactions liées à la propriété « ouvrir l'innovation en interne »**



**Résultats intermédiaires :** L'ouverture de l'innovation à La Poste repose particulièrement sur une approche parallèle entre l'interne et l'externe. En interne, cela se traduit par la création d'un environnement collaboratif et inclusif propice à la créativité où les responsables de différents métiers et profils partagent leurs idées, leurs perspectives mais aussi les échanges informels qu'ils ont eus avec les parties prenantes. Cette innovation en interne s'étend après vers l'écosystème externe à travers les partenariats stratégiques et les relations de collaboration avec les diverses parties prenantes. Cela permet de transmettre et d'agréger les connaissances qui circulent librement au niveau des deux écosystèmes.

#### 2.4.5. *Ecouter directement le terrain (4.5)*

Pour le développement de leur savoir-faire, la présence des postiers sur le terrain est requise. L'innovation en interne dépend aussi de la capacité des collaborateurs à échanger avec les clients, et à ramener de l'information du terrain. Une vraie conscience client est indispensable pour réussir la prospective selon le responsable de la branche numérique. Cette conscience se traduit par l'écoute directe du terrain et c'est une chose que le groupe a réussi à faire : « *Ecouter les clients directement alors ça on a réussi nous à le passer, c'est un peu de Design Thinking, ce n'est pas mal d'opérations comme ça où aller prendre un panel de 15 à 20 clients dans la périphérie de Paris, ou n'importe où... ça s'est devenu habituel. Je me discutais avec les services de l'Etat et ils sont encore loin, de faire des applications qui plaisent c'est compliqué. On fait comme on peut. Mais aller demander pour les 20 français et ils vous diront quelle est l'application qui marchent et comment il faut faire. Donc ça, aller vers le client, avoir des contacts assez fréquents, ça c'est important* »

Le responsable de la branche numérique explique que cette méthode de terrain a été initiée par Christian Causard, un ancien directeur du courrier, en 2005. Causard a été directeur de la branche service-courrier-colis pendant trois ou quatre ans et a poussé tous les collaborateurs à aller régulièrement sur le terrain, que ce soit pour être en contact direct avec les facteurs et les centres de tri de La Poste, ou pour rencontrer directement les clients dans différentes régions françaises. Cette méthode a depuis été adoptée par la branche numérique et est devenue une pratique courante.

*« C'est une méthode d'aller voir dehors les unités opérationnelles parce qu'elles peuvent raconter, parce qu'un facteur il a vu les clients à la veille... discuter avec un facteur il a vu au moins 15 clients, il a discuté avec au moins 15 personnes externes de La Poste à la veille donc il peut ramener des choses, ramener de l'information et sinon, aller voir directement à l'extérieur. Donc ça, c'est important, ce souffle pour être en contact permanent avec ceux qui payent. A la fin, c'est quand même le client qui finit par acheter des timbres ou pas en acheter ou acheter des colis ou pas en acheter. »* (Propsect). Le fait d'être en contact direct avec le terrain et en contact avec les clients et les unités opérationnelles aide dans la récupération de l'information et de nouvelles idées. Nous avons articulé donc cette propriété avec « récupérer l'information et les idées » qui ont permis au groupe d'innover au niveau des nouveaux produits et services. L'accent est mis sur les échanges informels de connaissances entre acteurs.

Cette citation met en avant l'importance d'être en contact direct avec les clients et les unités opérationnelles pour récupérer de l'information et des idées, ce qui a permis au groupe de développer de nouveaux produits et services. Nous avons articulé cette propriété avec « récupérer l'information et les idées » et avec « partager et échanger avec les parties prenantes ». L'accent est mis sur les échanges informels de connaissances entre les différents acteurs impliqués.

Ce constat est également établi dans le discours du responsable d'innovation du groupe qui évoque la nécessité d'ouvrir l'innovation en interne parce que tout le monde est potentiellement porteur d'innovation. Selon lui, l'échange informel avec les clients favorise l'innovation. De ce fait, la nécessité d' « écouter directement le terrain » va agir sur « ouvrir l'innovation en interne » :

*« Parce que par exemple un chef de produit commercial a eu un échange avec un client et du coup il a identifié une possibilité donc tout le monde doit pouvoir avoir cette fibre-là. Donc l'ouverture à l'innovation, se fait aussi par notre billet où on doit acculturer nos collaborateurs à ces techniques, à cette dimension-là, donc on les intègre dans des ateliers de créativité, d'idéation »*

#### 2.4.6. *Etendre l'innovation à l'écosystème externe (4.6)*

En plus des séances de créativité et d'idéation en interne, le groupe La Poste organise également des concours et des hackathons, à la fois en interne et en externe. Par exemple, le concours "French IoT" a pour objectif d'identifier chaque année, dans chaque territoire, des start-ups qui développent des projets en lien avec les objets connectés. De plus, selon le responsable de l'innovation, l'innovation ouverte en interne s'étend également à l'écosystème externe, ce qui implique une collaboration avec des acteurs externes pour favoriser l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux projets

*« ...et finalement cette mise en œuvre qu'on fait ici en écosystème interne, on l'étend à l'écosystème externe du coup, c'est-à-dire que notre partie pris c'est de co-construire, donc on essaye le plus souvent possible quand on trouve et quand ils acceptent d'avoir un client, un partenaire ou une société qui nous accompagne dans la construction de nos produits. Par exemple là sur la géo intelligence de territoire des solutions pour l'efficacité territoriale on travaille avec la commune Dourdan, d'Évry-Courcouronnes, qui sont là pour nous dire eux, non ça ce n'est pas ce que je voudrais que vous fassiez, il faut plutôt que vous mettiez comme ça , ou j'aimerais plutôt avoir ça en plus, ça vous pouvez le retirer, on échange on construit ensemble, on débat ensemble et on essaye de coller à leur besoins mais pas uniquement, parce que on ne fait pas un produit pour une commune, on le fait pour tout le monde, après il faut qu'on globalise, mais encore une fois l'expert technique, l'expert métier celui qui sait parce que c'est celui qui fait, est présent avec nous, on ne le fait pas en chambre ».* Une co-construction de l'écosystème d'innovation se fait par un couplage collaboratif entre l'écosystème interne et externe du groupe. Le verbe « **co-construire** » est adopté in-vivo dans le discours du responsable pour mettre en évidence la dimension collective et participative du processus d'innovation au sein du groupe La Poste. Etendre l'innovation vers l'écosystème externe nécessite aussi selon lui un partage et un échange avec les parties prenantes. Cette approche de co-construction de son écosystème d'innovation est adoptée en favorisant une collaboration entre son écosystème interne et externe.

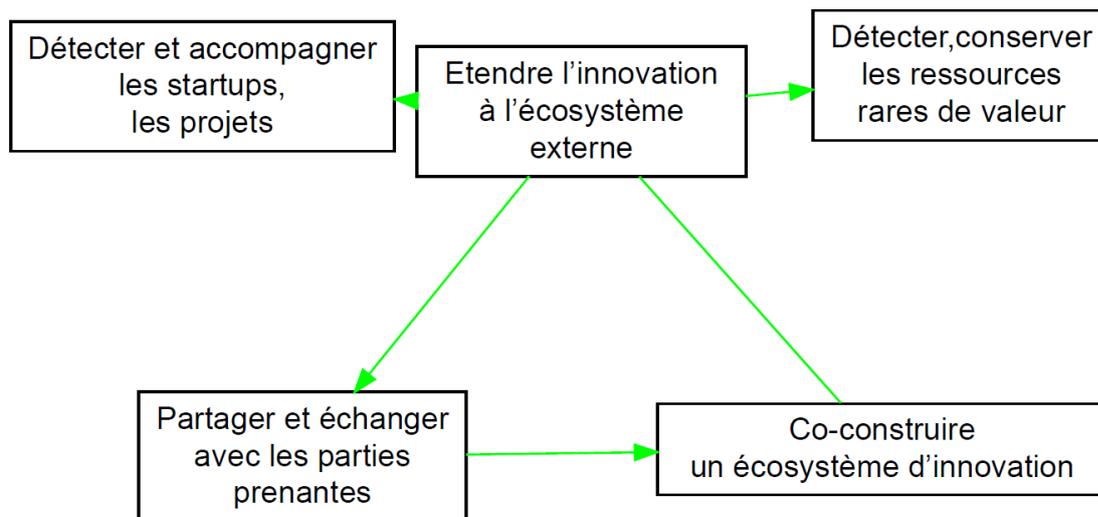
Ce partage se fait également dans des salons des maires et des collectivités et dans des conférences dans lesquelles le groupe communique et échange sur ses innovations et ses produits: *« Par exemple il y a eu le salon des maires et des collectivités territoriales à Paris on avait un stand où on avait présenté nos innovations. On a eu aussi une conférence où on a présenté notre stratégie de développement et notre stratégie de service à destination des collectivités »* (Innov).

L'idée est de pouvoir rencontrer les partenaires le plus souvent possible indique le responsable afin de partager les expériences et la stratégie du groupe.

Le responsable de prospective en nous parlant des démarches adoptées par le groupe pour répondre à ses besoins en termes de compétences futures, fait référence aux hackathons et les considèrent comme moyen de détecter compétences cachées en interne et celle qui existent sur le marché extérieur. Cette idée sera développée en détail dans ce qui suit.

« On s'est aperçu effectivement qu'il y avait pas mal de gens en interne qui pouvait avoir des compétences en nouvelle technologie donc on développe des trucs pour les détecter, ce n'est pas simple. Le facteur, il n'a pas envie de dire qu'il sait faire du logiciel parce que c'est un truc qu'il fait chez lui. **On a par exemple une méthode qui est des hackathons du meilleur informaticien de France où le mélange est ouvert à l'extérieur, mais il est ouvert en interne. Ça permet, à l'extérieur de repérer quelques personnes donc on garde leur CV mais c'est surtout qu'en interne on peut découvrir qu'il y a un facteur qui vient pour le Week-end et qui développe comme un chef, à ce moment-là, on le repère vite et on est capable de l'extraire et de lui dire d'arrêter de faire facteur et de venir développer du logiciel.** » Des hackathons mixtes qui regroupent des collaborateurs et des profils externes. Ce qui est utile pour détecter des nouvelles idées selon ce dirigeant.

**Figure 133: schématisations des interactions liées à la propriété « étendre l'innovation à l'écosystème ouvert »**



**Résultats préliminaires :** L'extension de l'innovation vers l'externe agit de manière positive sur la co-construction d'un écosystème d'innovation. Cette dernière consiste à partager et échanger avec les parties prenantes. Cette extension permet de détecter et conserver les ressources rares et de valeur en tension sur le marché externe.

#### 2.4.7. Adopter l'approche design et les expérimentations (4.7)

Un des concepts qui est évoqué à plusieurs reprises par les différents informateurs est la méthode expérimentale centrée sur l'utilisateur. Le responsable de prospective nous présente

une synthèse des travaux effectués sur les essais de nouveaux services, idées et méthodes de travail. Les techniques de preuve de concept (Proofs of Concept, POC) sont adoptées pour tester ces nouvelles méthodes lors des essais.

*« Ça a été de faire ce qu'on appelle maintenant des Proofs of concept, à l'époque, ce n'était pas anglicisé que ça, des tests et des bouts d'essais pour montrer ou démontrer que ça ne pouvait pas être mis en œuvre. Enfin faire des tests de nouveaux process ou de nouvelles technologies en regardant sur une toute petite taille de population postale, sur une géographie très limitée, comment ça marche ? Et ça, ce n'était pas fréquent, notamment l'idée de faire des tests, ce n'est pas une idée géniale, tout le monde l'avait, mais c'est comment on les fait pour ne pas que ça coûte trop cher ? Il y avait une habitude de faire des tests mais notamment en matière d'informatique, il fallait dérouler un projet informatique solide, classique, qui prenait des mois et qui coûtait très cher. Et effectivement, le test pour 15 facteurs, il fallait dépenser des sommes folles et on n'était pas sûr du résultat donc ce n'était pas facile. »*

Pour les projets d'innovation et des nouvelles technologies, le groupe adopte désormais aujourd'hui le « design thinking » comme démarche active de la réalisation de ses produits et ses services. Cette méthode a été introduit par le responsable de prospective de la branche numérique, lui-même afin d'innover par l'usage et tester les concepts

*« Pour un bout d'essai où on veut juste tester quelque chose, il y a des méthodes américaines qui font qu'on peut construire un prototype sur smartphone en trois jours avec deux personnes et puis le facteur touche, il voit, il appuie et il peut dire c'est bien ou c'est mal. Donc ça, c'est des méthodes qui sont venues de ce qu'on appelle le design thinking...J'ai introduit le design thinking à La Poste dans les années 2005-2006 à peu près pour dire qu'il y a des méthodes expérimentales qui permettent de tester des concepts donc autant les employer. Donc on l'a fait au début avec des partenariats avec des écoles type école de commerce qui avaient déjà ça dans leur savoir-faire avec des profs etc...**On a fait des partenariats, on a fait des bouts d'essais et puis au bout de 3 ans de bout de partenariat et de bouts d'essais qu'on a fait avec eux plutôt sous forme de stage, on a pris des idées et on a construit des équipes de design thinking interne, maintenant, il y en a plusieurs équipes aujourd'hui de design thinking en interne qui ont des plateaux qui ressemblent à ce qu'on a vu en Californie il y a 10 ans avec des couleurs, des tableaux etc, pour tester et faire parler l'utilisateur sur son cas d'usage, c'était ça l'idée. On ne peut pas tout penser au siège, il faut penser cas d'usage, utilisateur »***

Etre capable de faire des tests rapides sans déclencher des budgets énormes est la raison pour laquelle cette démarche relativement nouvelle de test et d'essai a été adopté par ce dirigeant. Il évoque des difficultés rencontrées d'ordre juridique et organisationnel pour faire ces prototypes dans un cadre normatif bien précis.

Le responsable d'innovation nous confie que l'innovation qui répond à un besoin client est fondée sur l'appliqué et notamment sur des expérimentations appliquées sur le territoire.

Normalement le cycle de son développement n'excède pas les six mois. Comme nous l'explique les expérimentations sur les besoins d'innovation court terme consistent à récupérer de l'informations auprès des acteurs. Ces expérimentations nécessitent un rapprochement avec les collectivités afin de connaître leurs besoins.

*« alors nous ce qu'on fait c'est qu'on met en place généralement une expérimentation, on vient de le faire sur Angoulême, où on va collecter de l'informations et on va voir la mairie, en disant regardez votre quartier, sur cette rue-là vous avez autant de commerces vacants donc ils sont inoccupés pour lesquels il n'y a pas de commerce de rue disponible, donc il fait que vous avez quasiment une rue morte parce que quand une rue n'a pas de commerce en centre-ville ça donne une image dégradée de la ville...il y a toute une chaîne de répercussions donc la première étape c'est d'aller discuter avec nos client, on discute pour avoir une mise en application de nos innovations »*

La stratégie du groupe est très irriguée par tous les constats et les expérimentations qui sont conduits au niveau territorial, affirme le directeur du pôle régional. Il prend l'exemple de l'activité autour de la Silver économie, qui a été une décision centrale mais qui a été instruite par des exploitations menées sur le territoire. Cette idée a été développée localement avant d'être généralisée, et semble ainsi avoir trouvé son public, au point que la Poste allemande et les Anglais s'y intéressent également. Selon lui, le groupe est en avance par rapport à tous les nouveaux services qu'elle développe, grâce à cette stratégie fixée nationalement mais nourrie par les expérimentations locales.

*« La stratégie est quand même fixée au niveau central mais partagée et très irriguée par des expériences territoriales »*

*« Par exemple on a une activité autour de la Silver économie., ça a été une décision qui a été fixée de façon centrale mais instruite des exploitations qu'on conduit sur le territoire, par exemple notre produit phare sur la silver économie s'appelle veiller sur mes parents. C'est la capacité qu'ont les facteurs à passer une deux trois ou cinq fois chez des personnes âgées moyennant un contrat qu'on a signé soit avec les personnes, soit avec leur famille pour veiller et voir s'ils vont bien etc. Ce n'est pas une visite du médecin c'est une visite de proximité. Et ça, ça été développé sur le territoire qui après on a décidé de généraliser. On s'aperçoit que ça commence à trouver son public et que la Poste allemande vient de faire la même chose sur l'état de Brême que les Anglais s'y intéressent et vont lancer une expérimentation similaire. On est aussi assez en avance par rapport à tous les nouveaux services qu'on développe. Une stratégie qui est fixée nationalement mais qui est nourrie des expérimentations locales »*

Ces approches citées en matières d'innovation mettent l'accent sur la collaboration, la créativité pour répondre aux défis de la complexité et stimuler l'innovation. A La Poste elles sont

appliquées à plusieurs domaines et branches d'activité, de la conception de produits et de services à l'innovation inter-organisationnelle à l'innovation inter-organisationnelle via des équipes internes. Ces approches selon les résultats favorisent la co-construction de l'écosystème d'innovation.

#### 2.4.8. Transmettre et agréger les connaissances (4.8)

La notion de connaissances, telle qu'elle est déployée par le responsable de prospective de la branche numérique renvoie au circuit d'information qui résulte des données et des idées récupérées en regardant l'extérieur et notamment les autres opérateurs postaux qui ont survécu les mêmes transformations. Cette information a été bien comprise, utilisée et transmise en actions à travers la mise en place des stratégies d'imitations. Une des conditions pour construire ce réseau de connaissance dont le dirigeant évoque dans ses paroles consiste à « ouvrir les fenêtres vers l'extérieur » pour « récupérer l'information et les idées »

*« Pour moi, 70-80 % de l'inspiration vient des collègues postiers européens qui ont été confrontés peut-être plus tôt que nous, je sais que dans l'Europe du Nord par exemple l'internet est allé très vite et donc la dématérialisation et la suppression du courrier est tombée beaucoup plus vite que chez nous, donc ils avaient 4 ou 5 ans d'avance malheureusement pour eux sur la chute du courrier, donc ils étaient obligés de mettre en place des stratégies de diversification, etc. 4 – 5 ans plus tôt que nous donc on a pu aller les voir. Il y en a d'autres qui étaient un plus isolés du courrier comme l'Italie, il n'y a jamais eu beaucoup de courrier en Italie... Donc chaque pays ayant ses caractéristiques, il y avait pleins de petites idées à récupérer tout autour, donc ça a été l'une des premières choses à construire c'est un réseau, pas de correspondants en tant que tels, mais des connaissances dans les autres opérateurs pour regarder qu'est-ce que vous faites et comment vous le faite ? Et ça a été d'ouvrir les fenêtres pour rentrer dans ce circuit d'information et d'exemple »*

Le réseau de connaissances des stratégies de développement du groupe repose sur l'ouverture vers l'extérieur afin récupérer de l'information et des idées. En effet, la réplique interne de ces idées et pratiques est plus facile à mettre en œuvre car les métiers sont identiques. Ainsi, l'exemple du postier étranger est vu comme une source d'inspiration des stratégies de diversification et comme une démonstration qu'il est possible d'innover et de détecter de nouvelles idées en s'inspirant de ce qui se fait ailleurs.

*« En réplique interne, c'était assez positif parce que c'est quand même des métiers comme nous, on ressemble à eux donc c'est peut-être plus facile de dire « regardez, les suisses, ils font ça ? Les allemands, on n'est pas plus bête qu'eux, on peut faire ». Donc l'exemple du postier étranger était plutôt bien vu pour démontrer que ce qu'ils font n'est pas idiot et qu'on peut s'en inspirer. »*

Dans une logique d'innovation ouverte, le responsable de l'innovation nous explique comment la notion d'agrégation des connaissances est mise en place en ouvrant l'innovation en interne et en externe. L'échange de connaissance se traduit par la transmission de savoir entre les acteurs de profils différents. Pour lui, il est nécessaire de multiplier les profils *« parce que quand on reste entre designers, entre chefs de projet innovation généralement ce sont de bonnes idées mais ce ne sont pas toujours des idées qui sont pertinentes de suite, par contre quand on a quelqu'un du terrain du métier, un expert technique qui est là, il va pouvoir nous dire non, là vous êtes totalement à côté de la plaque, votre idée est sans doute intéressante mais moi je serai par exemple incapable de la mettre en œuvre ou un commerçant qui me dit là je ne peux pas le vendre, donc de suite on identifie les blocages potentiels les freins sur nos projets, ça fait partie de la maîtrise des risques. C'est intéressant de les identifier pour pouvoir les lever si jamais ne on veut vraiment pousser l'idée. Donc l'innovation est ouverte chez nous, l'idée est d'inclure tout le monde de collaborer, d'agréger les connaissances »* Innov

Pour le référent numérique, le transfert de connaissance prend la forme d'échanges et de partage à travers la pratique du « mentorat inversé » ou du « reverse mentoring », telle adoptée dans son discours. Cette technique s'est mise en place pour accompagner les startups dans le cadre de la transformation digitale du groupe. Une sorte de collaboration qui consiste *« à utiliser des forces vives qui sont au niveau du groupe La Poste pour aider les jeunes start-up »* (Num), ce qui permet selon lui de créer des emplois et de dynamiser l'écosystème. *« Un jour, on nous a parlé d'avoir un petit peu ce qu'on appelle le Reverse Mentoring, donc d'essayer d'utiliser des forces vives qui sont au niveau du groupe La Poste et puis avec leur expérience, avec leur connaissance, leur savoir-faire, les différentes pratiques, d'aider des jeunes start-ups... C'est des gens qu'à un moment donné, comme les grands groupes se restructurent, ces personnes-là, c'est vrai qu'autant les utiliser dans l'écosystème pour le dynamiser et créer des emplois dans cet écosystème et donc en fin de compte, on se dit que c'est vrai que c'est intéressant d'identifier ces personnes-là »*

Un lien est identifié dans son discours entre « détecter et accompagner les start-up et les projets innovants et « agréger et transmettre les connaissances ». Dans l'accompagnement des start-up, le mentorat inversé, fondé sur l'échange de connaissances favorise la transmission du savoir-faire et de l'expérience aux jeunes start-up. Un compte rendu théorique a été rédigé dans lequel nous avons comparé la signification de cette notion selon les discours de différents dirigeants.

**Figure 134: Compte-rendu théorique pour explorer la notion de connaissance telle émergée de différent discours**

## ? Notion de "connaissances"

La notion de connaissances dans notre étude revêt plusieurs significations en fonction du profil des dirigeants.

Dans le contexte d'innovation ouverte, évoqué par Innov, il s'agit de connaissances qui sont **co-construites et partagées** dans un cadre collaboratif. Elles sont le résultat de **l'échange d'idées** produites par une équipe pluridisciplinaire en interaction avec les parties prenantes externes.

Dans la prospective technologique, il s'agit du **circuit d'information** par lequel les **connaissances sont générées, partagées et utilisées**. Ce circuit d'information permet de collecter **les connaissances de l'extérieur et de les transférer en interne**. Ces connaissances peuvent provenir des concurrents et se traduire, par exemple, par des stratégies d'imitation. Elles sont partagées par répllication interne.

La notion de connaissances telle qu'elle est évoquée consiste en **le partage des connaissances et du savoir-faire** dans un cadre d'accompagnement des startups.

**L'accent est mis sur le processus de capitalisation et de partage des connaissances dans la mise en œuvre du processus d'innovation, qui résulte de la collaboration et de la co-crédation d'idées entre les différents acteurs internes et externes d'une organisation.**

### 2.4.9. Problématiques de culture et d'adaptation aux startups (4.9)

Trois dirigeants du groupe attestent des problématiques d'adaptation au fonctionnement des start-up en ce qui concerne les partenariats. Pour des raisons culturelles et de mode de fonctionnement, il n'est pas facile de transposer intégralement le mode de fonctionnement d'une start-up à une entreprise traditionnelle comme La Poste, comme l'explique le responsable de l'innovation: « *On ne fonctionne clairement pas de la même manière. Une start-up va à toute vitesse, avec une agilité et une souplesse ancrées sur un projet en réaction qui est énorme. Face à nous, qui sommes quand même une grande entreprise avec une certaine inertie, nous avons des processus assez cadrés. Nous ne pouvons pas faire tout ce que nous voulons n'importe quand. C'est ce que je vous disais à propos des données, nous sommes quand même encadrés.* »

Cela n'a toutefois pas empêché le groupe de réussir ses partenariats avec les start-up, grâce à la mise en place de moyens adaptés favorisant le co-développement d'une innovation collaborative: « *Généralement on essaye de mixer les deux, ça marche plutôt pas mal quand même on a des jolies de réussite notamment Stuart, et donc oui en fait on ne veut pas devenir une startup, on ne peut pas, on n'est pas dimensionné, on n'a pas l'historique, on n'a pas de la culture d'entreprise qui répond à une start-up, il ne faut pas mettre de masque par contre on peut essayer de prendre certaines bonnes pratiques utilisées en start-up et inversement quand on est en partenariat, eux s'inspirent aussi de certaines des choses qui fonctionnent et qui sont éprouvées depuis des années au sein du groupe* » (Innov)

Pour le directeur technique du groupe, la première préconisation pour le rachat des start-up est de « *de garder son esprit start-up et de ne surtout pas vouloir l'intégrer à l'intérieur de la maison La Poste. Le start-up, elle doit avoir son propre why et elle doit conserver son agilité et sa façon d'avancer vite.* » (DT) Cependant, selon le même directeur, la problématique du passage à l'échelle en termes

d'industrialisation est cruciale dans le cadre d'une collaboration. Cette dernière n'est réussie que s'il y a un vrai passage à l'échelle. La grande taille de La Poste nécessite une plus grande standardisation et formalisation des processus.:

*« Et donc notre rôle en fait, ce n'est pas de savoir tout faire. Notre rôle, c'est d'être à la croisée des chemins pour que tout s'intègre correctement. On travaille beaucoup avec des start-up. Typiquement, quand on fait une usine 4.0, on utilise des startups qui font de la robotique. On utilise parfois les start-up qui font quelques cas d'usage sur du véhicule, sachant qu'au bout du bout si le start-up, elle ne passe pas au stade industriel, vu la dimension de La Poste, ça ne peut pas marcher. Il y a un vrai sujet d'industrialisation parce que notre taille est tellement énorme que quand vous voyez la taille qu'on fait, il va tout de suite se poser un sujet de maintenance, de prise de présence partout sur le territoire, de passage à l'échelle en termes d'industrialisation. »*

Le responsable de prospective quant à lui, abonde en ce sens en nous expliquant qu'il faut reconstruire le processus d'innovation que le groupe a arrêté il y a deux ans, et qui est celui de la capacité de travailler avec les start-up externe. Il associe cette difficulté d'adaptation au mode de fonctionnement des start-up aux problèmes internes de l'entreprise.:

*« Il y a un processus qu'on a un peu arrêté, c'était une petite équipe qui était capable de travailler avec des start-ups, ça c'est un peu dommage parce que laisser des services internes travailler avec des start-ups, c'est très dangereux pas pour La Poste, mais pour la start-up. Honnêtement, il y a une facture, il y a un chiffre qui est en travers, ça prend trois mois pour ramer pour dire qu'il faut quand même la payer. En trois mois, la start-up peut faire faillite et ça, c'est tous les matins, il y a des factures qui rament comme ça, on ne sait pas pourquoi elles ont été bloquées. »*

Cette capacité de travailler avec les start-up constitue selon ce responsable un vrai savoir-faire nécessaire à la mise en place d'un écosystème d'innovation. A plusieurs reprises, il évoque que le groupe est devenue moins compétent qu'avant à gérer les problématiques des start-up : « C'est vrai savoir-faire qu'on a perdu à la fois parce que ça tenait sur quelques personnes qui ont bougées, c'est un processus d'innovation qu'il faut qu'on reconstruise, et qu'on a un peu perdu ». Un des inconvénients cités également à ce sujet est qu'en interne il y a toujours une personne avec la même idée que celle de la start-up et « qui arrive en me disant que ça ne sert à rien de travailler avec eux, qu'il pourrait lui même le développer tout seul mais qu'il n'a jamais eu les moyens. Et puis les 20 % qu'il n'a pas eu, en deux réunions avec la start-up, il les pique, et c'est fini. La start-up on va la dépouiller, on a piqué ces idées, on fait en interne et on a plus besoin de ses services. Elle a passé trois ou quatre réunions à nous expliquer son truc et n'aura rien sorti »

Dans ce cadre, le référent numérique de la Nouvelle-Aquitaine nous révèle que bien souvent l'échec des collaborations est lié au fait que les personnes identifiées en tant que mentor ne sont pas qualifiées pour diriger une PME ou une start-up. Il abonde en ce sens en nous confiant que des différences organisationnelles existent au niveau du mode de fonctionnement entre une

grande entreprise et une PME ou une start-up. Il met l'accent sur la nécessité d'identifier en interne du groupe des personnes capables de diriger une PME ou une start-up. *« C'est vrai que c'est intéressant d'identifier ces personnes-là et puis même c'est vrai qu'à un moment donné, c'est que l'identification est assez importante parce que n'importe qui, ne pourra pas aller diriger une PME. C'est qu'on a beau être directeur, président d'une entreprise qui fait 1.000 personnes, etc. qu'on va être capable d'aller diriger une PME. Parce que pour aller diriger une PME, il faut quand même comprendre la PME, comprendre tout le fonctionnement, qu'est-ce que l'esprit d'entreprendre ? Quelle est la position de l'entrepreneur par rapport à son entreprise ? Et surtout, c'est comment se positionner en tant qu'externe par rapport à ces fondateurs ? »*

Selon lui, le reverse mentoring est une question de personnes et ne dépend que de la qualité et des compétences de la personne choisie. C'est donc la responsabilité des ressources humaines d'identifier ces personnes et de les orienter vers le mentorat. Il explique que pour mettre en place un programme de reverse mentoring, il est important d'identifier les personnes spécialisées dans le mentoring et de les former si nécessaire : *« Quand je parlais du Reverse Mentoring, c'est d'aller chercher des gens qui sont spécialisés dans le mentoring...il est assez important de les identifier et d'amener ces personnes vers le mentorat et après être capable de mettre en place une formation ».*

#### *2.4.10. Besoin d'agilité (4.10)*

Les raisons qui poussent le groupe à collaborer avec les start-up selon le responsable d'innovation sont le besoin d'agilité et la transmission d'une connaissance fine d'un marché niche. Le « besoin d'agilité est ainsi articulée avec « Détecter et accompagner les startups et les projets innovants » et avec « agréger et transmettre les connaissances » :

*« Quand on a besoin d'aller vite on essaye de faire des partenariats avec des start-up, on prend des participations dans les start-up, on fait des contrats de partenariats pour que eux puissent nous amener leur graine de folie, leur agilité ou leur connaissance fine d'un marché de niche et que nous, on puisse leur apporter aussi notre solidité notre fiabilité et notre expérience » (Innov)*

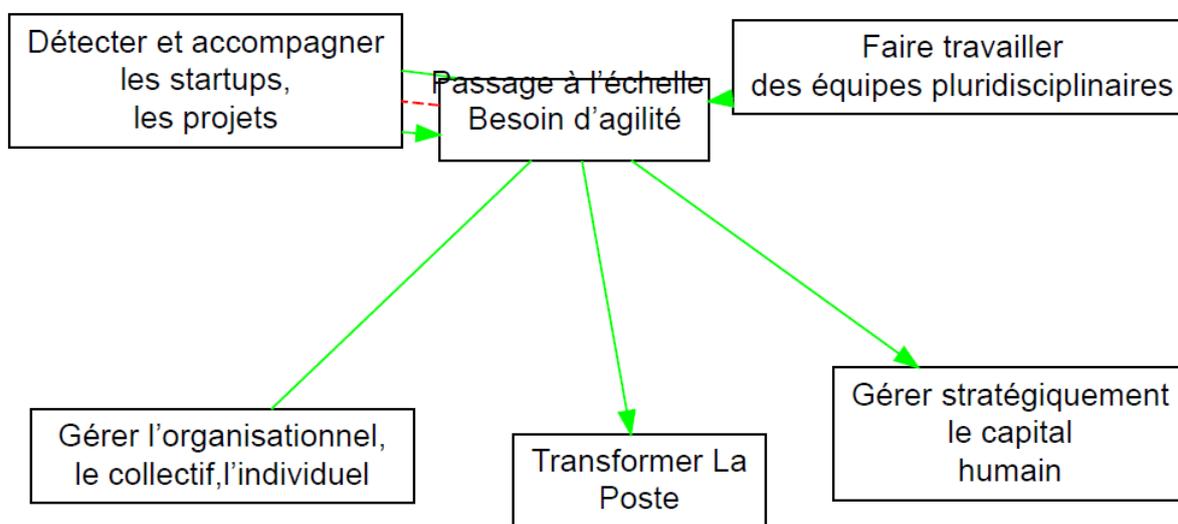
Ce besoin d'agilité est également mentionné par le responsable ressources humaines du groupe, qui considère que dans un contexte de transformation, l'agilité est requise. Plus le groupe se transforme plus il faut être agile :

*« Après, j'ai un tas d'enjeux sur lesquels il faut travailler. Nous avons de plus en plus de transformations qui s'accélèrent, donc cela va aller de plus en plus vite. Il faut être réactif, agile et flexible car cela va très vite, beaucoup plus vite qu'avant. Cependant, nous n'avons pas toujours toutes les informations qui nous permettent de réfléchir correctement à ce que nous devons mettre en place, au même moment. Donc, c'est souvent itératif, cela peut prendre du temps pour l'apprendre. » (RH)*

Pour répondre à ce besoin d'agilité, les équipes à la direction technique sont désormais organisées sous forme de mini start-up, par équipes projets nous raconte le directeur technique : « Nous travaillons en mode agile. Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose...mais on travaille en mode agile, on travaille projet par projet et avec une logique de plateau projet et de bout en bout. C'est vraiment une logique d'agilité. D'ailleurs, le sujet à la fin pour maîtriser et manager il y a un vrai sujet de passage à l'échelle. C'était un vrai défi pour nous. »

Selon lui, pour travailler en mode agile, il faut disposer d'équipes pluridisciplinaires constituées d'experts de plusieurs domaines.

**Figure 135: Schématisation des articulations liées à la propriété « besoin d'agilité »**



**Figure 136: Résultats intermédiaires liés à la propriété « besoin d'agilité »**

## Agilité

L'agilité joue un rôle important dans la gestion stratégique du capital humain de La Poste, qui est en transformation et nécessite des adaptations rapides aux nouveaux enjeux. Les directions techniques et d'innovation se sont adaptées en travaillant en mode projet, favorisant ainsi l'agilité et la transversalité. Le besoin d'agilité dans la gestion du capital humain du groupe s'explique par la nature dynamique de la transformation que La Poste traverse. Les besoins changent constamment, une adaptation est nécessaire. Pour ce faire, il est primordial selon le RH de développer une culture de l'agilité dans la gestion des ressources humaines.

Ce besoin d'agilité se manifeste dans le processus d'innovation par le biais de contrats de partenariat avec des start-up, qui peuvent apporter au groupe leur créativité, leur agilité et leur connaissance fine d'un marché spécifique. Les résultats mettent en évidence que le groupe doit être agile et flexible pour favoriser l'innovation et s'adapter aux changements du marché. Cependant, des défis importants résident dans le passage à l'échelle des start-up.

### 2.4.11. Rapprocher le groupe du monde scientifique (4.11)

Bien que cette notion d'ouverture à l'innovation soit attestée par plusieurs informateurs, pour le référent numérique elle est jugée non pertinente pour le groupe La Poste. Afin de s'inscrire

dans cette logique d'ouverture : « *il faut vraiment avoir un rapprochement entre le groupe, les universités, les PME aussi ... l'innovation part de la recherche* ». Ce qui n'est pas le cas pour La Poste selon lui « *on n'est pas vraiment dans l'open innovation. Pour moi, on n'y est pas. Encore une fois, si on prend le sens stricto sensu de la définition.* » Malgré les nombreux partenariats entre le groupe et le monde recherche, il explique qu'aujourd'hui : « *on est plus, sur de la délégation ou de l'utilisation de brevet* ».

Pour finaliser l'entretien, le directeur du pôle régional mentionne que c'est « *important d'ouvrir les esprits et les équipes de l'organisation au monde de la recherche et au monde universitaire* ». Ce rapprochement entre le groupe et le monde scientifique pour accélérer les démarches d'innovation s'est traduit depuis en mars 2021, par le partenariat entre le groupe et l'institut national en Sciences et Technologies du Numérique (INRIA) et dont l'objectif est de renforcer la capacité d'innovation du groupe dans les domaines de la confiance numérique, de l'e-santé et de l'intelligence artificielle.

#### *2.4.12. Etre dans une prudence conservatrice (4.12)*

Cette propriété est attestée par le responsable de prospective de la branche numérique. En nous expliquant les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la démarche prospective au sein de La Poste, il souligne que le groupe a manqué d'ambition en matière d'achats d'entreprises pour ses stratégies de diversification. Cette attitude est due à la prudence conservatrice du groupe, qui est liée au fait que l'entreprise appartient à l'État. Ce dirigeant qualifie cette prudence de raisonnable, mais elle peut être nocive en matière de diversification, notamment pour l'achat de start-ups qui pourraient accélérer les projets d'innovation. Deux configurations sont identifiées dans son discours. La première permet de comprendre la raison de cette prudence excessive du groupe dans ses investissements, liée au fait que l'État est propriétaire de l'entreprise. La deuxième reflète les conséquences négatives de cette prudence conservatrice sur la détection et l'accompagnement des start-ups et des projets innovants.

*« Je vois un peu Orange, parce que je connais encore quelques anciens collègues qui ont été moins prudents et qui ont acheté des choses très chères et qui, trois ans après, ne valaient plus rien. Ils ont donc fait des erreurs coûteuses pour pas grand-chose derrière, donc nous sommes plutôt prudents, ce qui est bénéfique. Nous aurions peut-être été plus ambitieux sur l'achat de start-ups, de choses comme ça, ce qui aurait pu accélérer certains projets. Donc c'est une prudence conservatrice qui peut nous nuire en matière de diversification, je pense... Mais disons que parmi les propriétaires, l'État se souvenait du mauvais exemple d'Orange qui avait acheté, étant encore actionnaire, des choses qui n'avaient finalement aucune valeur. Ils ont donc été assez stricts avec nous en disant "ne n'achetez pas n'importe quoi, ce n'est pas parce que c'est tout neuf et beau que ça va marcher", mais nous avons peut-être été un peu trop prudents à mon avis, et nous le sommes toujours un peu trop. »*

Il renforce cette idée en décrivant le groupe comme étant conservateur. Cette attitude de prudence excessive adoptée jusqu'à présent a eu pour conséquence que les start-ups prometteuses n'ont pas été achetées au moment opportun.

*« On est un peu en retard, je pense, quant à cette prise de conscience. Nous sommes plutôt conservateurs, car cela signifie que nous n'avons pas acheté les start-ups qui vont bien au bon moment. Nous pourrions les acheter plus tard, peut-être, ou attendre qu'elles réussissent avant de les acquérir, mais cela aura pour effet d'en augmenter le coût. »*

#### *2.4.13. Retard en intelligence artificielle (4.13)*

Selon le responsable de prospective, le groupe est en retard dans sa prise de conscience de l'importance de l'intelligence artificielle. L'impact de cette dernière demeure non mesurée de manière précise pour le groupe. Il n'existe à ce jour pas d'évaluation approfondie de l'impact de l'IA sur les qualifications professionnelles, du moins pas dans la branche courrier-colis. Cela ne semble pour lui pas être la priorité du cœur du métier BSCC où les transformations liées à l'IA sont limitées. Les livreurs par exemple doivent toujours emmener les colis jusqu'à leur destination : *« On doit faire quelques optimisations quand même, mais l'IA ne va pas transformer le geste de celui qui vous amène le colis dans la boîte aux lettres ou devant la porte. Ou alors, dans 40 ans, vous aurez un droïde qui vient tout seul, mais attendons quelques années et ce n'est pas simple. »* (Propsect)

Cependant dans le domaine bancaire, les impacts de l'intelligence artificielle sont beaucoup plus significatifs et importants. Les banques commencent peu à peu à prendre conscience que l'IA peut les aider dans leur conseil, même si elle ne remplace pas complètement les conseillers humains. Les métiers bancaires évoluent rapidement avec des gains d'optimisation et de productivité pour les conseillers, ainsi que pour les réponses aux appels téléphoniques grâce à des chatbots et autres technologies similaires qui peuvent être complètement transformées

*« ...Du côté bancaire, ils commencent à en prendre conscience, mais je ne suis pas sûr qu'ils aient vraiment effectué une analyse complète de tout ce qui pourrait bouger avec ces évolutions... »*

Ce retard dans la prise de conscience est également identifié dans le discours du référent numérique, spécialiste en intelligence artificielle. Il soulève la problématique importante concernant les ruptures technologiques et leur impact sur l'emploi. Il cite l'exemple de la transition de la calèche à la voiture à vapeur, où de nombreux métiers ont disparu, comme celui du maréchal-ferrant. Tandis que d'autres ont dû s'adapter, notamment les carrossiers qui ont dû se développer et apprendre à travailler avec des matériaux tels que la tôle.

Quant à l'arrivée de la voiture électrique, bien que celle-ci ait été initialement ignorée, elle est maintenant considérée comme une obligation et est reconnue comme étant deux fois moins polluante qu'une voiture thermique. Cela pose également des défis similaires, notamment en termes de compétences nécessaires capables de travailler sur ces nouveaux types de véhicules.

*« Aujourd'hui, en fin de compte, on a trop de tendances... quand il y a des ruptures comme ça, technologique, j'ai l'impression qu'on ne les prépare pas. Pourtant, on sait pourtant que ça va arriver... je trouve qu'aujourd'hui, le plus gros problème est que s'est toujours lié à l'emploi. »*

*« Il est vrai qu'aujourd'hui nous ne nous préparons pas suffisamment aux ruptures technologiques. Nous voyons l'intelligence artificielle et tous ses aspects négatifs, tels que le remplacement des emplois par les voitures autonomes et les métros, mais nous ne faisons rien pour aider les populations touchées. »*

Selon lui, le retard dans le domaine de l'intelligence artificielle est dû à un manque de préparation face aux tendances et aux ruptures technologiques. Il souligne aussi la nécessité d'accompagner les personnes en termes de compétences afin faire face à l'arrivée de l'intelligence artificielle. Il mentionne que les individus qui perdent leur emploi ne sont souvent pas suffisamment préparés pour les métiers de demain.

Le directeur exécutif soulève la question de l'utilisation de l'intelligence artificielle pour la gestion des flux physiques dans le contexte du commerce électronique, qui est un enjeu crucial pour le groupe.

*« ...Je pense que nous en sommes encore aux balbutiements. Nos prescripteurs travaillent déjà sur ces questions. Les grands du e-commerce, tels qu'Amazon, anticipent les besoins des consommateurs grâce à l'intelligence artificielle, en proposant des projets ou des produits liés à leurs recherches. À un moment donné, cela se traduira inévitablement par des flux physiques. Comment pouvons-nous nous associer à eux pour anticiper ces flux et ainsi éviter le gaspillage, tout en augmentant notre rentabilité ? Je pense que c'est une dimension sur laquelle nous devrions investir. »*

Pour le responsable de l'innovation, le terme d'intelligence artificielle est très générique et englobe un large éventail de techniques avancées de traitement de l'information. Cependant, il explique que pour améliorer leur qualité de service, des outils et des systèmes d'information basés sur l'IA, le machine learning et le deep learning sont déjà mis en place, afin d'analyser et de comprendre les données traitées par leur système industriel de distribution de courrier et de colis.

*« L'IA ne vient pas remplacer qui que ce soit, elle vient plutôt se superposer à l'existant pour améliorer la qualité de service et atteindre un niveau d'excellence encore plus élevé. On investit pour être plus performant et plus*

*exigeant sur la distribution et la qualité de service. En dehors de cela, il y a un autre champ qui est la robotisation. On considère qu'il y a certaines tâches qui sont pénibles, peu intéressantes et peu valorisantes pour les personnes qui les effectuent. On essaie donc de se rendre compte de la manière dont on pourrait les automatiser par un robot. Un robot est un système de commande informatique de règle de gestion que l'on décide d'enchaîner. Plutôt que quelqu'un qui effectue des clics ou des opérations répétitives, on préfère qu'une machine le fasse pour libérer du temps à la personne. Cela lui permet de se concentrer sur des opérations qu'une intelligence artificielle ne serait pas en mesure de réaliser. **En fait, la pénibilité est mise sur l'intelligence artificielle tandis que la valeur ajoutée est laissée sur le collaborateur.** »*

Quant au directeur technique et dont le travail se base sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de conception et du déploiement des offres, affirme qu'il existe plusieurs façons de comprendre l'intelligence artificielle. Elle peut être considérée comme un moyen d'augmenter la productivité, mais aussi comme un outil d'assistance et de création de valeur. Il explique ainsi qu'à la direction technique il y a deux ans, lorsqu'un courrier ne pouvait être acheminé car les systèmes de lecture de caractères optiques ne parvenaient pas à reconnaître une adresse, il fallait envoyer l'image du pli à un vidéo codeur qui devait encoder l'adresse à la main. De même, pour les plis devant être réexpédiés, le facteur devait apposer une étiquette et noter la nouvelle adresse à renvoyer, ce qui représentait une opération relativement fastidieuse. Cependant, l'intelligence artificielle mise en place sur les machines de tri a permis de réduire de plus de 75 % les opérations de vidéo codage. Cette IA est capable de lire les adresses aussi bien qu'un humain et s'est créée un annuaire des Français, lui permettant de connaître toutes les réexpéditions de France. **Cette technologie a ainsi eu un impact immédiat sur le niveau d'emploi dans des activités à qualification relativement faible, tout en apportant une valeur ajoutée grâce à un niveau de fiabilité et de rapidité supérieur à celui de l'ancienne organisation.**

En ce qui concerne l'application FACTEO pour les facteurs, l'intelligence artificielle mise en place n'a pas pour objectif de générer de la productivité, mais d'apporter un service additionnel et de mieux organiser le parcours du facteur. Cette IA permet, grâce à un simple scan ou à une simple parole, d'ordonner la tournée du facteur, de la mettre dans l'ordre et de renseigner ce dernier sur des points d'adresse incomplets. « Par exemple, si l'on lit sur le pli "192 rue de la Fontaine Grelaud, Bâtiment B, Digicode XXXX", l'IA pourra indiquer au facteur le bon digicode. ». Cela optimise le parcours du facteur et lui permet d'être assisté point par point dans sa voiture. Cette technologie permet également de générer de l'interactivité avec le client. Par exemple, grâce à l'IA, un client de La Poste pourra appeler directement son facteur, ce qui facilite grandement les échanges.

En ce qui concerne la cellule de prospective, des travaux de prospective sont menés pour étudier l'impact de l'intelligence artificielle sur le groupe de La Poste. Par exemple, en 2018, un premier travail a été mené sur l'impact de l'intelligence artificielle sur la Poste, en mettant l'accent sur ses effets sur les processus. En 2019, le premier comité a étudié la question de la place de l'humain dans un monde artificialisé. À la suite de ces travaux, l'une des recommandations stratégiques a été la mise en place d'un data lake pour consolider les données et créer un ensemble cohérent de données pour les technologies d'intelligence artificielle. Cependant, le responsable de la cellule affirme que l'intelligence artificielle peut l'aider à anticiper certaines évolutions de compétences dans l'entreprise. *« Par ailleurs, lorsque je mobilise les neurosciences pour comprendre les évolutions sociétales et comportementales, l'IA peut également m'aider dans mes travaux. »* Néanmoins, elle n'aura pas un impact vital sur l'activité de prospective en tant que telle étant donné que cette dernière se base sur l'intelligence humaine.

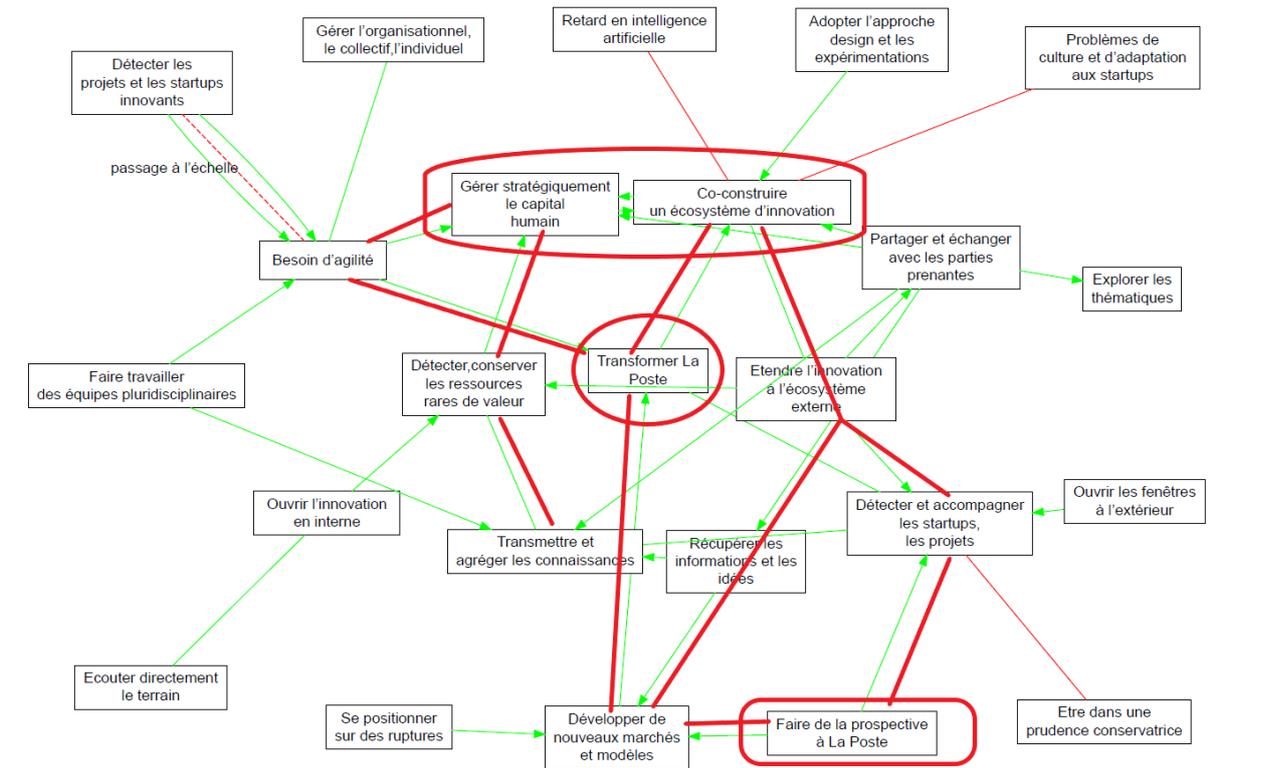
*« ...Dans le cas de la prospective humaine et de l'intelligence humaine, il y a une différence considérable par rapport à l'IA, qui ne peut pas reproduire les nombreux éléments complexes de l'intelligence humaine. Ainsi, je ne crois pas que l'IA remplacera jamais les activités humaines dans ce domaine... »* (Celprospect)

**Résultats intermédiaires :** Suite à notre élaboration de la catégorie « Co-construire un écosystème d'innovation », nous avons intégré les articulations qui émergent du terrain dans une schématisation pour comprendre le fonctionnement de cet écosystème, de son émergence jusqu'à sa co-construction. Les données émergentes mettent en avant l'interaction mutuelle entre différentes catégories afin de construire un écosystème innovant (voir la figure ci-dessous), telles que : « Faire la prospective à La Poste », « Transformer La Poste », « Gérer stratégiquement le capital humain » et « co-construire un écosystème d'innovation ». Dans la mise en place de l'écosystème, la prospective est considérée comme un préalable essentiel qui enclenche l'innovation, comme le montre sa position sur le graphique. **Elle agit en tant que pilier dans la détection et le développement de nouveaux modèles et projets d'innovation, en établissant un circuit d'information interactif avec l'environnement à la fois externe et interne.** En permettant la collecte, et la circulation des informations nécessaires à l'innovation, elle favorise la construction d'un écosystème propice à l'émergence de nouvelles idées, et approches. Dans ce cadre, l'échange et le partage avec l'ensemble des parties prenantes sont des conditions essentielles pour transmettre et agréger les connaissances. Les échanges informels et formels doivent être inclus dans le processus d'innovation afin de favoriser la co-construction d'un environnement propice à la créativité et la collaboration. La gestion stratégique du capital humain est une condition essentielle qui influe sur la création d'un

écosystème d'innovation. Un rapport d'influence mutuelle existe entre ces deux éléments, où la façon dont le capital humain est acquis et employé impacte significativement la capacité de l'écosystème à favoriser l'innovation. Cette affirmation sera explicitée en présentant les résultats principaux de l'étude. L'agilité joue un rôle intermédiaire entre la gestion stratégique du capital humain et la transmission et l'agrégation des connaissances. En raison des évolutions dans la gestion du capital humain, plusieurs directions expriment un besoin grandissant d'agilité, ce qui entraîne la nécessité de faire travailler des équipes pluridisciplinaires pour répondre aux nouveaux défis de l'innovation.

Ce graphe montre aussi les éléments qui influencent négativement la mise en place de cet écosystème. Le retard au niveau de l'intelligence artificielle et en particulier à la branche service-colis-courrier met en relief un décalage par rapport à l'adoption et l'utilisation des avancées technologiques et aux opportunités d'innovation qui en résultent. En tant qu'organisation traditionnelle, La Poste est confrontée à des défis culturels et d'adaptation au niveau de la collaboration avec les startups, qui ont des méthodes de travail différentes. Les entretiens montrent que l'adaptation est un enjeu clé pour faciliter une meilleure collaboration dans le but de saisir les opportunités d'innovation qu'elles peuvent offrir. Toutefois, l'approche prudente et conservatrice adoptée en raison de la nature juridique du groupe, peut entraver son processus d'innovation et d'acquisition de projets innovants et de start-ups. Il convient de noter qu'une articulation manque dans ce graphique entre le besoin de rapprocher le groupe du monde scientifique et l'inadéquation entre diplômés et travail. Cette articulation sera présentée avec l'élaboration de la catégorie « gérer stratégiquement le capital humain ».

**Figure 137: Schématisation intégrative des interactions de la catégorie « co-construire un écosystème d'innovation » et de ses propriétés avec les autres catégories**



Ce graphique met en évidence le rôle de la prospective comme micro-fondations de l'écosystème d'innovation. Un lien étroit existe entre la prospective et l'innovation. Le point de départ est la prospective, comme le montre son positionnement sur le graphique. Le développement d'un nouveau modèle économique du groupe, assurée par la démarche prospective, a permis au groupe de saisir de nouvelles opportunités de marché et de développer de nouvelles sources de valeur pour les parties prenantes et notamment les clients.

**Importation d'éléments extérieur :** Cette idée se converge avec les travaux de Teece (2007, 2010) qui considère que les modèles d'affaires peuvent être utilisés comme des leviers pour favoriser l'innovation et la créativité. Il met en avant la notion d'agilité et de flexibilité au niveau des modèles d'affaires afin de stimuler l'innovation et de s'adapter aux changements continus du marché.

La schématisation de la présente catégorie confirme cette nécessité de travailler en mode agile et transversale pour co-construire un écosystème d'innovation, notamment dans un contexte de transformation. Comme les entretiens le montrent, le développement d'un nouveau modèle ou

d'un nouveau marché implique de nouvelles approches pour interagir avec les parties prenantes, ainsi qu'une adaptation à des nouvelles routines de gestion. Le concept adaptation est un concept central dans notre étude, comme en témoigne les catégories qui ont émergé « adapter et repenser l'organisation » « adapter le modèle social » « adapter les pratiques RH ». Cette capacité d'adaptation aux changements rapide fait référence aux capacités dynamiques, Pour approfondir notre analyse, nous avons développé ces articulations en les reliant aux éléments de la littérature. Dans cette optique, un compte rendu théorique a été rédigé. (Voir la figure ci-dessous)

Figure 138: Compte-rendu théorique pour explorer le lien entre innovation et prospective

## ⑦ Lien entre innovation et prospective

**Un lien étroit émerge du terrain entre innovation et prospective, dans un contexte de transformation et particulièrement de changement du modèle économique.**

Dans ce contexte, le modèle de Teece (2007,2010) paraît intéressant à inclure dans notre analyse du fait qu'il met l'accent sur un savoir-s'adapter face aux changements (Teece 2007) permettant de définir un modèle d'affaires (Teece 2010)

La notion des capacités dynamiques pour le groupe La Poste revêt une importance stratégique. Le groupe développe de nouvelles compétences en mettant en place des processus agiles au niveau du capital humain afin de s'adapter aux évolutions technologiques et de l'environnement. Une culture d'innovation a été instaurée.

La Poste a effectivement développé ses capacités dynamiques en anticipant les évolutions du marché des colis et en élargissant son modèle d'affaires vers un modèle multi-activités. Pour ce faire, elle a mis en place plusieurs pratiques, notamment :

- Détection des signaux faibles du marché
- Expérimentation et itération de nouvelles idées
- Développement des partenariats stratégiques
- Gestion du changement organisationnel
- Gestion agile du capital humain

\*\*Les dirigeants du groupe, notamment ceux dans le domaine technologique, ne se contentent pas d'exploiter les opportunités du marché extérieur, mais provoquent aussi des changements à travers la mise en place d'une démarche prospective. \*\*

Les capacités dynamiques, selon D.J. Teece (2007), représentent un ensemble de compétences et de capacités qu'un manager doit posséder pour assurer la compétitivité d'une entreprise. Ces capacités sont regroupées en trois aspects clés :

Détecter et donner du sens aux opportunités : La Poste a mis en place une démarche de prospective pour détecter les opportunités. **C'est là que la prospective intervient comme point de départ.**

Saisir les opportunités : La Poste a mobilisé ses ressources en gérant stratégiquement son capital humain au niveau individuel, collectif et organisationnel, en mettant en place une démarche de conduite du changement, et en créant un écosystème d'innovation qui s'est traduit par le développement de nouveaux produits en association avec son modèle économique (multi-activité).

Maintenir la compétitivité par le développement, la combinaison, la protection et la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise : Le groupe a démontré sa capacité à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources et compétences internes et externes ("transmettre et agréger les connaissances", "détecter et conserver les ressources rares et de valeur"). Une forme de capitalisation des connaissances.

**Notre analyse et nos résultats confirment que les micro-fondations des capacités dynamiques sont assurées par la prospective, qui est un antécédent aux capacités dynamiques. Le lien entre innovation et prospective, confirmé par notre analyse et nos résultats, émerge du terrain.**

D. Teece, G. Pisano (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Working Paper IIASA WP-94-103

D. Teece (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic management journal, n° 28

D. Teece (2010), Business models, business strategy and innovation, Long range planning N° 43

## 2.5. « Transformer les postiers » (5) : faire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui.

Attesté dès le premier contact avec le terrain, « transformer les postiers » s'est progressivement imposée comme catégorie clé en relation avec la catégorie centrale de notre étude. Bien qu'elle ait été identifiée au départ comme une propriété susceptible de caractériser la préoccupation centrale de l'étude, à savoir la transformation du groupe, elle a été choisie comme une catégorie conceptuelle en raison de sa pertinence pour répondre à notre question de recherche. L'intitulé du document fourni par le responsable de l'Espace Mobilité Recrutement du groupe à Toulouse, « Le groupe La Poste change, vos métiers évoluent, votre avenir s'accélère », met en évidence la nécessité pour les postiers de se transformer en raison des changements en cours dans l'entreprise. Selon les informateurs, cela crée une relation d'influence mutuelle entre « transformer La Poste » et « transformer les postiers ». Les deux catégories sont considérées comme l'origine et le résultat l'une de l'autre : **transformer La Poste implique de transformer les postiers, et transformer les postiers est nécessaire pour transformer La Poste.**

Une fois identifiée lors de notre premier entretien, nous avons cherché à vérifier si cette relation était attestée ailleurs dans notre matériau. Nous avons donc recherché des situations similaires et comparables à l'articulation identifiée afin de les comparer entre elles. Dans la recherche sur la notion « **transformer les postiers** », nous avons constaté que l'articulation avec « **transformer La Poste** » se présentait de manière similaire dans les témoignages du Dircom, EMRG, DEX et Ex Prospect. A cet égard, ces quatre témoignages articulent les deux catégories de la même manière. Plus le groupe se transforme, plus les postiers doivent se transformer. La transformation des postiers est conçue à la fois comme condition préalable et une résultante de la transformation de l'entreprise.

*« Le changement étant rapide, on veut aussi avoir une gamme de services qui soit en phase avec les mutations de la société. Et on va le faire avec les postiers, donc on compte beaucoup sur eux...on a une transformation à conduire » (Dircom)*

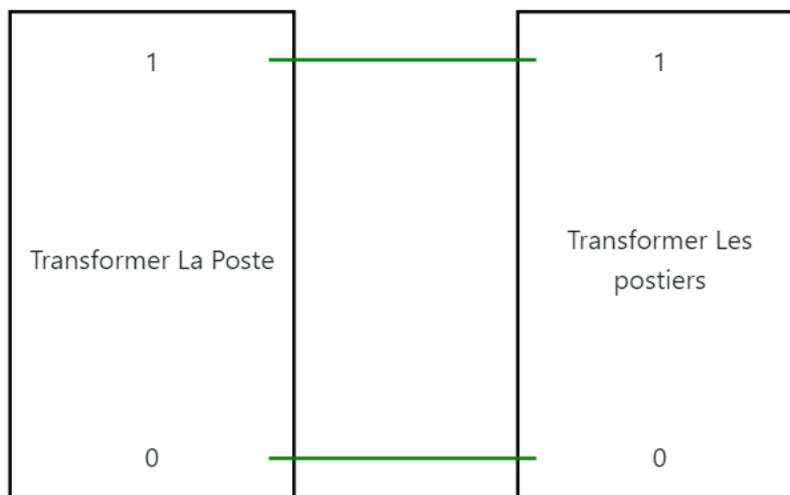
*« ...c'est un schéma de vents contraires qui sont rencontrés par l'entreprise ce n'est pas simple parce que ça va très vite. C'est le modèle qui est percuté de façon extrêmement rapide avec une pensée stratégique. C'est effectivement de pouvoir développer le premier groupe de services de proximité humaine à l'échelle européenne, c'est ce qu'on est en train de devenir mais ça veut dire aussi qu'il faut **re calibrer complètement à la fois nos activités et donc faire transformer l'entreprise et puis transformer les postiers** ... » (Dircom)*

« ... on vous demande en échange, **que vous acceptiez que vous transformez dans l'organisation profondément** ». **Et ça s'est fait, et on a réussi à transformer La Poste totalement** » (Ex prospect) » (Ex Prospect)

« ... On a **toujours associé les postières et les postiers à notre transformation**, on les a toujours rendus très acteur de ça, on a dit « on le fera avec vous donc **vous devez évoluer**. ... » (DEX)

« ...Et la voici la promesse, c'est que **La Poste de demain va se faire avec les postiers d'aujourd'hui**... » (EMRG)

**Figure 139: Articulation sous forme de bâtonnets entre (1) et (5)**



Situation: Une relation étroite et de complémentarité unit ces deux étiquettes. Pour transformer La Poste, il est nécessaire de transformer les postiers qui sont les acteurs et les bénéficiaires de cette transformation. (Dircom, Exprospect, Dex, EMRG)

---

Il est clair que l'une ne peut aller sans l'autre : Si La Poste se transforme, les postiers doivent également se transformer et devenir à la fois les acteurs et les bénéficiaires de cette transformation. Cependant, si les postiers ne se transforment pas, la transformation du groupe risque d'être difficile. Cette dynamique repose sur une reconnaissance partagée par tous les collaborateurs de la nécessité de transformer le groupe et de faire évoluer son modèle stratégique. Ce nouveau modèle économique s'appuie avant tout sur le savoir-faire des postiers et postières. Dans ce cadre un engagement fort est pris de construire « *La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui* » (Dircom).

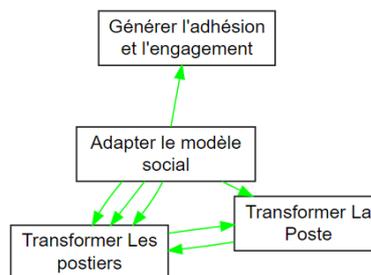
Le discours de l'ancien responsable de la prospective (Exprospect), présenté ci-dessus, met en évidence le fait que la réussite de la transformation du groupe La Poste dépend de la capacité

des postiers à se transformer. Toutefois, pour parvenir à cette transformation, il est impératif de travailler sur le dialogue social et, si nécessaire, d'adapter le modèle social en vigueur. Selon lui, la capacité à susciter l'adhésion et l'engagement des postiers envers le projet de transformation est étroitement liée au modèle social adopté par le groupe. Son discours révèle une interdépendance entre plusieurs éléments tels que la nécessité de transformer les postiers, d'adapter le modèle social, de générer l'adhésion et l'engagement pour réussir la transformation du groupe (voir la figure ci-dessous).

### Résultats intermédiaires :

L'adaptation du modèle social joue en effet un rôle primordial dans la transformation de La Poste et dans l'acceptation de cette transformation par les postiers. Une fois adapté en fonction de nouveaux besoins des postiers et de nouvelles réalités de l'entreprise, le groupe peut opérer sa transformation.

**Figure 140: Schématisation issue du discours de l'ancien responsable de prospective**



Ce qui est intéressant avec la table de propriété de la présente catégorie (voir la figure ci-dessous), c'est qu'elle met en évidence de manière flagrante la divergence de points de vue entre les RH d'un côté et les dirigeants de l'autre, en particulier au niveau de la colonne 1 « aller au-delà de la GPEC », de la colonne 2 « besoin d'une prospective qualitative » et de la colonne 3 « rechercher le modèle du postier futur ». Bien que cela soit une problématique RH, la demande d'aller au-delà de la GPEC concerne notamment les responsables de prospective, le directeur exécutif technique et du pôle régional. Cette demande ne semble pas être une nécessité pour les RH. La prospective RH telle qu'elle est perçue par les RH consiste à

rechercher le modèle du postier futur en fonction de l'évolution des métiers et des compétences. Alors que les autres dirigeants du groupe expriment le besoin d'une prospective RH qui est plus qualitative et pointue, notamment pour tout ce qui concerne le domaine technologique et numérique. Ces dirigeants, articulent ce besoin d'avoir une prospective RH qualitative avec la « nécessité de créer un dialogue stratégique » qui est un élément de la prospective. Les attentes et les priorités en matière de prospective RH sont différentes entre les RH et les autres dirigeants. Les RH se concentrent davantage sur la gestion des compétences et des métiers, tandis que les autres dirigeants interrogés sont plus préoccupés par les enjeux stratégiques liés à la transformation numérique et technologique.

**Figure 141: Table des propriétés de la catégorie « transformer les postiers »**



### 2.5.1. Accompagner l'évolution des métiers et des compétences (5.1)

Dans un modèle multi-activités, il est important de développer les compétences de manière transversale afin de répondre aux exigences de chaque activité. Dans le cas de La Poste, une entreprise qui comprend quatre grandes familles de métiers regroupant environ 160 fonctions, gérer cette diversité constitue un défi considérable. Au cours des 18 derniers mois, 31 nouveaux métiers ont été créés, selon le document intitulé « les fonctions qui recrutent », qui nous a été fourni par le responsable de l'espace mobilité et recrutement. Il est nécessaire pour La Poste, selon ce responsable, de développer des stratégies de gestion des compétences qui permettent de répondre aux exigences de chaque activité, tout en favorisant la collaboration et la communication entre les différents métiers. Ce défi est relevé en utilisant des outils tels que des dictionnaires de compétences transversales, des plans de formation personnalisés, des opportunités de formation variées et une évaluation régulière des compétences. En agissant ainsi, l'entreprise peut mieux gérer la diversité des fonctions et répondre efficacement aux

exigences de chaque activité. Pour ce faire, trois éléments clés sont pris en compte : **les compétences, l'avenir et la formation**

Le directeur technique partage de nombreux exemples concrets sur l'évolution des métiers chez La Poste. Il évoque notamment des transformations majeures dans les domaines technique et informatique. : « *Nous avons de plus en plus besoin de responsables de maintenance, car nous avons de plus en plus de sites à gérer. Cependant, nous avons besoin de moins en moins de techniciens, car nous avons de plus en plus de systèmes plug and play. Nous avons de plus en plus de systèmes où il suffit de faire un simple switch ou un changement de matériel, plutôt que des réparations plus complexes. Nous avons également de plus en plus de systèmes redondants qui évitent d'avoir des hommes en pied de machine au cas où elles tomberaient en panne. Vous pouvez donc voir que sur les métiers, cela change complètement la donne. De même, dans le domaine informatique, auparavant, nous avons besoin d'un technicien pour réparer un PC à côté de l'utilisateur. Aujourd'hui, nous pouvons prendre le contrôle à distance. De plus, nous avons des personnes chargées de surveiller les salles de serveurs, alors qu'aujourd'hui, nous avons recours à la maintenance prédictive qui lance des alertes avant que le système ne tombe en panne.* »

Selon le responsable de l'espace de mobilité et recrutement, pour gérer efficacement la diversité des métiers dans un modèle multi-activités, il est crucial de se concentrer sur trois volets clés : « *il y a donc le volet compétence, le volet futur et celui de formation. C'est surtout ça qu'il faut regarder. On va commencer par le volet compétence. Si on veut dans un univers où les métiers sont si variés parler d'un langage commun, il faut arriver à trouver d'un côté les compétences techniques, bien entendu très nettes, mais il faut un langage commun. Et ce langage commun, ce sont des compétences comportementales, pour l'essentiel et celles-ci ont été codifiées pour qu'elles puissent être valables dans l'intégralité des branches. Donc ça, c'est quand même quelque chose d'important... nous avons donc une sorte de dictionnaire interne de compétence transverses valable pour l'intégralité de nos métiers. Et ça, c'est quand même très pratique, très utile. Il faut commencer à parler un langage commun qui débute avec ça.* »

Le discours du dirigeant met en avant la dimension collective, en soulignant l'importance du développement de l'intelligence émotionnelle et du langage commun par le biais des compétences comportementales. Selon le responsable EMRG de La Poste, il est essentiel de débiter par l'établissement d'un langage commun, qui représente les compétences fondamentales du groupe et qui sont exigées de chaque collaborateur dans la réalisation de ses activités. Ces compétences comportementales sont les suivantes :

- **Orientation client**
- **Orientation résultats**
- **Coopération et ouverture**
- **Culture du changement et de l'innovation**

Ces compétences sont codifiées de manière à être valables pour l'ensemble des branches de l'entreprise. Le responsable insiste sur l'importance de la coopération, de l'ouverture, de l'adaptabilité, de la souplesse, de la culture du changement et de l'innovation. Selon lui, ces compétences permettent de faire face à la fréquence et à l'accélération des changements de cadre. Ces compétences sont codifiées pour qu'elles puissent être valables dans l'intégralité des branches. « On a beaucoup insisté sur les compétences comportementales, notamment la coopération, l'ouverture qu'on appelait précédemment l'adaptabilité et la souplesse, ainsi que l'envie de ne pas avoir peur de changer les choses. La culture du changement et de l'innovation est également mise en avant. C'est une façon de reconnaître que le cadre va changer fréquemment et même de façon accélérée, et qu'il est important de s'adapter en conséquence. » (EMRG) Il est donc primordial d'établir un langage commun, bien que chaque branche puisse comporter des compétences techniques distinctes. La formation, y compris la e-formation, permet d'acquérir toutes les compétences techniques nécessaires. Cependant, il est essentiel pour ce responsable d'avoir un langage commun pour les compétences comportementales et transverses, car ces dernières sont de plus en plus déterminantes et permettent de faciliter la transition d'un métier à un autre.

**Figure 142: Famille comportementale socle**

| COMPÉTENCE                                      | DÉFINITION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coopération et ouverture</b>                 | Construire et faire vivre des réseaux informels ou structurés d'individus ou de groupes en s'appuyant sur les outils collaboratifs comme les réseaux sociaux internes.<br>Participer individuellement à l'atteinte d'un résultat collectif en favorisant l'entraide et le partage de connaissances.<br>Savoir fédérer les parties prenantes d'un projet autour d'un objectif commun et établir des partenariats.<br>Faire preuve d'écoute active vis-à-vis de ses interlocuteurs et prendre en compte leurs problématiques et les objections émises dans ses actions et prises de décision.<br>Être ouvert(e) d'esprit et curieux(se) au sein de son environnement. |
| <b>Culture du changement et de l'innovation</b> | Encourager et accompagner le changement et les initiatives d'amélioration dans un environnement complexe et incertain.<br>Expérimenter, tester, évaluer en s'appuyant sur de nouvelles méthodes, y compris numériques.<br>Comprendre et susciter l'innovation en remettant en question les usages et en osant être pionnier.<br>Être dans une dynamique d'identification et d'apport de nouveautés dans son activité en osant sortir du cadre pour penser le problème en dehors de ses limites et de ses moyens lorsque la situation le demande.                                                                                                                    |
| <b>Orientation client</b>                       | Enrichir l'expérience client en adoptant une posture de service et de conseil et développer une relation de confiance durable.<br>Anticiper, analyser, comprendre les besoins et attentes de ses clients pour apporter des réponses personnalisées.<br>S'appliquer à améliorer la satisfaction client et mesurer son niveau de satisfaction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Orientation résultats</b>                    | Engager des actions et mobiliser en toute autonomie des ressources (financières, matérielles, techniques, numériques et humaines) pour atteindre des performances durables dans le respect des principes éthiques, de qualité de vie et de RSE.<br>Savoir être proactif et fixer, pour soi et/ou pour d'autres, des objectifs ambitieux et exploiter des opportunités pour aller au-delà des attendus.                                                                                                                                                                                                                                                              |

Source : Référentiel des compétences 2021

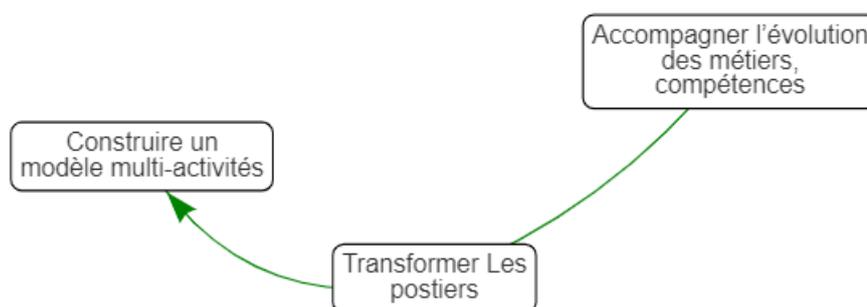
Selon le directeur du pôle régional, la transformation complète des métiers de la poste constitue un atout majeur et représente une forte orientation prospective pour l'entreprise. Dans le domaine du courrier, les fonctions traditionnelles des facteurs consistaient principalement à trier et distribuer le courrier dans leur zone de distribution. Toutefois, cette fonctionnalité évolue rapidement, car il est de plus en plus nécessaire que les facteurs proposent des services supplémentaires dans le cadre de leur tournée. Cette évolution s'inscrit dans le contexte du vieillissement de la population et représente une véritable opportunité pour l'entreprise de fournir des services de proximité. Cette perspective est un enjeu crucial qui est inclus dans les activités multi-activités de l'entreprise.

*« On sait très bien que l'atout majeur, c'est que l'on est en train de transformer complètement nos métiers de postiers. Et ça, c'est rapide. C'est une perspective forte, notamment pour le courrier. Le facteur, qui était aujourd'hui avant tout un indépendant qui se réveillait pour trier son courrier et le distribuer dans son quartier de distribution, devra maintenant proposer d'autres services. Dans sa tournée aujourd'hui, il proposera un service un peu connexe par semaine, puis ce sera un par jour... C'est une prospective très forte qui est sous-tendue par une transformation obligatoire du groupe, qui est un groupe multi-activités. »* (Dircom)

Selon ce même dirigeant, le processus de transformation est à la fois rapide et profond, en raison de la baisse annuelle de 8% de leur activité principale, ce qui représente un défi significatif. Cette situation pousse le groupe à étendre son modèle économique en développant de nouveaux services et en acquérant de nouvelles compétences, afin de maintenir son positionnement sur le long terme et de s'adapter aux changements. L'entreprise cherche également à renforcer la confiance que lui accordent ses clients, ainsi que l'État, qui lui permet d'augmenter ses tarifs pour maintenir son équilibre financier. Avec une ambition de se positionner comme un groupe de services de proximité humaine, capable de répondre aux besoins de ses clients en matière de courrier, de colis, de banque et de services numériques, le groupe est en train de se transformer et transformer ainsi les postiers. « Construire un modèle multi-activités », « transformer les postiers » et « accompagner l'évolution des métiers et des compétences » varient dans le même sens (voir la figure ci-dessous).

**Résultats intermédiaires : Pour construire un modèle multi activités, il faut transformer les postiers en les accompagnant dans l'évolution de leur métier et de leurs compétences.**

Figure 143: schématisation dynamique reliant trois étiquettes



« Et soit effectivement vous baissez les bras...soit vous essayez d'élargir votre modèle économique et c'est ce qu'on essaye de faire en développant de nouveaux services et donc développer de nouvelles compétences. Faire en sorte que les gens qui ont déjà ces compétences puissent évoluer. Un facteur qui distribue le courrier doit être capable d'accompagner des personnes âgées qui en font la demande et qui ont confiance en La Poste...ce que vous devez comprendre c'est que le maître mot chez nous qui est sous-tend la prospective c'est la transformation ... »

Nous avons identifié une situation similaire à l'articulation ci-dessus identifiée. La flexibilité qu'exige le marché actuel sur le métier du facteur, requiert l'acquisition de nouvelles compétences afin de réaliser plus de tournées qu'auparavant. Ainsi, la construction d'un modèle multi activités basé sur le service pour répondre aux besoins changeants des clients, oblige les postiers à se transformer et par conséquent de développer de nouvelles compétences.

« ...Comme je vous l'ai expliqué, notre politique consiste à favoriser l'évolution et la création de nouveaux métiers c'est de faire basculer les gens vers ces derniers. Ce sont des métiers sur lesquels les tendances visent à faire en sorte que nos facteurs soient beaucoup plus polyvalents, connaissent et fassent beaucoup plus de tournées que les leurs, que les métiers de remplacement soient valorisés. Et puis on fait en sorte que les gens aient du goût pour les nouveaux services. C'est-à-dire que la démarche est qu'ils puissent, je dirais, être prescripteurs des produits de La Poste auprès des facteurs qui ont pu faire ces nouveaux services. » (Dex)

Cette orientation vers le monde du service et la nécessité des postiers à se transformer est également attesté par le référent numérique. En tirant parti de la transformation numérique, le groupe a repensé le rôle du facteur, en lui conférant de nouvelles activités, plus en phase avec les besoins actuels de la société. Aujourd'hui, le capital sympathie du facteur est devenu plus important que jamais, selon ce responsable. Ainsi, en se réinventant et en s'adaptant, La Poste a su capitaliser sur les qualités humaines du facteur afin de le rendre plus utile pour les besoins de la population actuelle. Des configurations comparables sont identifiées en rapprochant trois

entretiens : celui du référent numérique, du directeur exécutif et du directeur régional et du responsable EMRG

*« ...C'est compliqué, aujourd'hui, alors ce qu'il faut bien voir est qu'au niveau du groupe La Poste et d'autres personnes ont dû vous le dire. C'est vrai qu'avant, à La Poste, c'était le facteur qui amenait le courrier, donc tout le monde sait que le courrier est en chute libre. Donc, par rapport à ça, on a eu une super idée de dire qu'on va partir sur de la transformation numérique. Maintenant, encore une fois, on se rend compte que, et ce qui est intéressant, c'est que le capital sympathie du facteur... »*

Pour accompagner la montée en compétences, l'adhésion du personnel de La Poste à la transformation est un défi à relever, et il est important d'expliquer aux représentants du personnel la nécessité d'accepter d'accompagner cette transformation, malgré les obstacles que cela peut représenter pour leur vie personnelle et professionnelle. Le changement peut être difficile à accepter pour certains membres du personnel, en particulier lorsque leur expertise historique devient obsolète et que leur vie individuelle est perturbée par les heures de travail qui sont importantes. L'obstacle est également personnel, car les compétences techniques peuvent devenir caduques du jour au lendemain. Ainsi, il est important de développer les compétences comportementales du personnel pour soutenir et accompagner la transformation. Son passage met en lumière l'importance de l'articulation entre l'accompagnement au changement, l'obstacle d'acceptation et l'accompagnement de la montée en compétences

*« Il faut aussi expliquer où il faut que notre corps de rotation de personnel, les représentants du personnel eux aussi acceptent d'accompagner cette transformation... C'est un obstacle aussi personnel en quoi effectivement mes compétences peuvent devenir caduques du jour au lendemain et c'est pour ça qu'on veut aussi par-delà les compétences techniques, développer aussi les compétences comportementales pour supporter et accompagner la transformation, ça c'est un obstacle » (Dircom)*

Au niveau de la RH de la branche, l'anticipation des compétences futures se fait depuis deux ans à l'aide d'un outil appelé Plan Complément de Poste (PCP). Il s'agit d'un outil de traduction qualitative des ressources humaines qui permet de planifier les mouvements d'effectifs en fonction des besoins de l'entreprise, exprimés en termes de types de départ, d'entrées et de besoins. Cela permet de savoir comment réduire les effectifs tout en préservant les compétences et les qualités nécessaires.

*« On travaille avec les filières métiers. Ce dont je vous parlais tout à l'heure, où on fait des plans à 3 ans, où on leur demande quelles sont les fonctions sur lesquelles ils envisagent de recruter, les fonctions qui sont en attrition et sur quelles compétences il faut se concentrer et quelles compétences doivent être développées pour répondre*

*aux besoins commerciaux des trois prochaines années. On réalise une cartographie des besoins en fonction des changements, de l'organisation et de la transformation à venir. »*

Le responsable de l'espace mobilité recrutement du groupe, parle quant à lui d'un processus du « commerce de compétence » qu'il adopte lors de la phase de recrutement. Ainsi « adapter les pratiques RH » et en particulier le mode de recrutement est nécessaire pour accompagner la montée en compétences. Une articulation figure dans ce passage.

*« Pour faciliter les mobilités ultérieures, je ne recrute jamais pour combler un poste spécifique. Au lieu de cela, j'embauche des personnes pour leurs compétences et je réfléchis à la manière dont celles-ci pourront être réutilisées et réemployés ultérieurement, dans d'autres postes à l'avenir. En quelque sorte, je pratique le commerce de compétences. Cette approche correspond davantage à la définition de l'EMRG, étant donné que les postes sont éphémères, mais que certaines compétences clés peuvent être renforcées au fil du temps. »*

Nous avons également exploré ce point avec le responsable RH de la branche BSCC afin de savoir plus précisément comment les équipes sont préparées face à cette évolution des métiers et des compétences mentionnées par les dirigeants. Dans un premier temps, des entretiens annuels ainsi que des entretiens professionnels sont organisés. Les entretiens annuels permettent d'évaluer les compétences des collaborateurs. Les entretiens professionnels, quant à eux, sont l'occasion de discuter avec le collaborateur de ses aspirations professionnelles, afin d'aiguiller le manager dans la gestion de sa carrière. Pour accompagner le manager dans ces entretiens professionnels, une liste des fonctions identifiées comme recruteuses, est mise à sa disposition. Si une fonction est difficile à pourvoir, un vivier de candidats est ouvert avec des appels à candidatures génériques.

*« Les entretiens annuels, c'est un moment important. Ensuite, quand on a des fonctions qui sont recruteuses pour lesquelles on a du mal à pourvoir, on ouvre des viviers, c'est-à-dire qu'on lance des appels à candidatures génériques en disant qu'on met des personnels dans des parcours, dans des viviers. Donc, en fait, on leur dit par exemple que la fonction responsable ressources humaines est une fonction recruteuse. Une fois que les entretiens annuels et professionnels sont terminés et que l'on a fait le travail dont je vous ai parlé, qui est de recenser les besoins avec les filières, on affiche un certain nombre de fonctions sur lesquelles on sait qu'on aura des besoins à court terme ou à moyen terme, donc jusqu'à 24 mois. Ces personnes-là passent des tests, etc. On leur dit ensuite que la prochaine fois qu'il y a un poste qui se libère, on les prépare en amont. Lorsqu'un poste se libère dans la zone géographique pour laquelle ils ont demandé, ils sont prioritaires. Cela nous permet de les former en attendant qu'un poste se libère. Et puis, on leur fait passer des entretiens de recrutement en amont, dès qu'ils entrent dans le vivier. » (RH)*

En effet, parmi les fonctions qui ont été sélectionnées pour la démarche des viviers, il y en a 66 qui sont considérées comme étant particulièrement recruteuses ou nécessitant une détection anticipée et précoce des candidats. Ces différentes fonctions sont incluses dans le document intitulé « Mieux connaître pour mieux promouvoir, les fonctions qui recrutent », qui nous a été remis par le responsable lors de l'entretien.

### 2.5.2. Rechercher le modèle du postier futur (5.2)

Le modèle de postier futur implique une transformation des tâches traditionnelles de distribution de courrier, qui seront remplacées en partie par l'utilisation accrue des technologies numériques et de l'intelligence artificielle. Au-delà d'accompagner les postiers dans l'acquisition de nouvelles compétences, la transformation des postiers nécessite une vision prospective de l'avenir. Il est nécessaire selon les dirigeants interrogés, de tenir compte de la dimension future dans la mise en œuvre de cette transformation. De ce fait, le groupe se lance dans la recherche pour déterminer le modèle de postier recherché, qui reflète la culture de l'entreprise. Un travail intensif est réalisé à ce sujet, nous explique le responsable de l'espace de mobilité.

*« Je peux vous dire qu'il y a eu un travail déjà vraiment très intense réalisé dans l'entreprise pour aboutir finalement, quel est le modèle de postier que nous cherchons. Quelque part, si on part de modèle, il y aussi un aspect véritable que l'on peut indiquer comme étant une traduction de la culture de l'entreprise. C'est obligatoirement un reflet. Et objectivement, une fois qu'on prend ces compétences, on n'est pas surpris de voir qu'elles sont applicables dans l'entreprise La Poste. »*

Mais pour ce faire, il faut partir du futur ajoute ce responsable. Par exemple pour élaborer le référentiel des compétences, le groupe part du futur en se posant la question suivante : quelles compétences les employés devront-ils posséder pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise ? Il est donc nécessaire de mener une réflexion prospective sur les évolutions prévisibles du marché, de l'organisation du travail, des technologies et des compétences requises pour faire face à aux changements.

*« Nous avons demandé : « Qu'est-ce que le futur ? Quel type de travail aura-t-on besoin dans les années à venir ? » C'était la première question que nous avons posée. **Quelles sont les compétences qui manquent en interne et qu'il faudra chercher à acquérir ?** Essentiellement, elles étaient techniques. Nous n'avons pas immédiatement d'experts de la DATA, ni suffisamment d'informaticiens. Nous sommes partis du futur, mais pas seulement. Cela peut sembler bizarre, mais nous sommes également partis des attentes des différentes populations qui rejoignent ou rejoindront l'entreprise. Vous définissez ainsi les besoins, comme toutes les entreprises le font, mais vous devez également **tenir compte des caractéristiques des futurs collaborateurs.** »*

Un des points clés soulevés par ce responsable porte sur le marché du travail, dont la rémunération est l'un des principaux facteurs de régulation, ainsi que l'intérêt pour le poste ou d'autres éléments. Il est essentiel de prendre en compte les désirs des nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi, qu'il l'appelle "désiratas" ou "entrants". En comparant les besoins en compétences critiques avec les attentes des générations émergentes, il est crucial de s'aligner sur leurs attentes afin de les fidéliser, de les retenir et éventuellement de se développer. Les études menées par l'espace de mobilité indiquent que les nouveaux arrivants sont sensibles aux aspects de responsabilité sociale et environnementale. Étant donné que La Poste dispose de la première flotte de véhicules électriques, ce qui la distingue de ses concurrents, cet élément motive les nouveaux arrivants à rejoindre le groupe.

*« ...On a fait un certain nombre d'études sur ce que les nouveaux entrants attendent... Par exemple, pour les générations entrantes, il y a une donnée que nous avons prise très au sérieux, qui est celle de la sensibilité au domaine de la responsabilité sociale et environnementale... Nous avons la première flotte de véhicules électriques. C'est simple, mais c'est un fait, et donc nous nous sommes dit que vous avez raison de venir chez nous. Vous voyez, je ne sais pas comment dire, c'est La Poste, ce n'est pas Total. Et ça, nous savons le dire, cela nous distinguera... »*

Selon le directeur technique, il est crucial de projeter les activités et les offres de l'entreprise à long terme en identifiant les tendances du marché et les technologies émergentes pour concevoir un modèle adapté aux besoins futurs. Cela nécessite également une coordination étroite avec les directeurs de filières pour identifier les métiers qui vont disparaître, ceux qui vont se développer et les compétences nécessaires pour y répondre. Cette planification prévisionnelle permet de concevoir des plans de formation, de reconversion et de fluidité pour ajuster les besoins en ressources en fonction des besoins futurs de l'entreprise.

*« Une fois que l'on a posé la feuille de route et identifié les activités qui vont progresser, les spécialités qui vont se développer et celles qui vont disparaître, on travaille avec les directeurs de filières dans chacun des métiers. J'ai ici, par exemple, la responsabilité de la filière technique dans le domaine des activités, des fonctions et des emplois. Lesquels vont disparaître ? Lesquels vont être fortement impactés ? Et de quels besoins et compétences aura-t-on besoin sur une feuille de route à trois, cinq ou dix ans ? »*

Ce dernier nous a orienté vers le responsable ressources humaines de la branche BSCC qui s'occupe de l'anticipation en matière RH. La partie la plus importante de son travail consiste en l'anticipation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cela revient à déterminer aujourd'hui la typologie des collaborateurs avec leurs compétences actuelles, puis d'estimer demain, en prenant en compte les transformations dans les métiers et les entreprises, **le nombre de personnes et les compétences requises.**

« L'enjeu, une fois que nous disposons de ces données d'entrée et de sortie, est de déterminer les outils à mettre en place pour transformer les compétences et former les personnels de manière à ce qu'ils possèdent les bonnes compétences en fonction du nombre d'emplois requis. » (RH)

Le responsable de l'espace de mobilité s'interroge sur l'image du métier de postier qui est en évolution. Bien que la perception des français quant à cette image reste limitée souvent à celle d'un facteur sur un vélo. Cependant, la réalité est bien plus complexe, avec des facteurs utilisant des véhicules électriques et des tablettes pour se connecter au réseau. Il considère que ces éléments représentent des faits réels, et ils reflètent un renversement du modèle traditionnel de l'entreprise. La prospective selon ces propos permet de faire évoluer le métier du postier afin s'adapter à l'évolution des besoins de ses clients. Une articulation est identifiée entre la prospective et la recherche du modèle de postier futur.

« ...**Vous allez comprendre aussi cet exemple pour vous expliquer comment on fait de la prospective.** Lorsque l'on demande à n'importe quel Français quelle image il a de La Poste, souvent, spontanément, il va vous indiquer qu'il voit encore un facteur sur un vélo. Cette image, elle est encore simple. Mais cet interlocuteur ne vous dit pas que le vélo est électrique maintenant. Il ne vous dit pas que le facteur a une tablette rien qu'à lui. **Donc, c'est ça qui nous intéresse, de voir qu'aujourd'hui, l'image que nous avions précédemment de la mobylette avec les sacoches est en train de changer.** Le véhicule est à assistance électrique, le facteur est connecté, même le facteur, l'un des premiers niveaux d'entrée dans l'entreprise. J'espère que je suis clair, mais en même temps, ce sont des exemples simples que tout le monde peut constater. Ces éléments-là sont réels, oui, ils sont factuels, donc vous renversez un peu le modèle. Certes, d'un côté, il est important d'être sûr de ce dont vous aurez besoin, mais comment allez-vous pêcher le poisson demain ? C'est vraiment ça. De ce fait, vous définissez mieux ce que vous mettez à l'hameçon et une fois que vous avez bien attrapé votre poisson, vous utilisez l'épuisette pour ne pas lui faire mal. Ensuite, vous le mettez dans un autre bassin où il peut se développer, et là, vous pouvez vous dire qu'il a des chances de rester et de grandir... »

Ainsi, la recherche du modèle du postier futur nécessite une mise en place d'une approche prospective qui se tourne davantage vers les besoins futurs de la population. Cette propriété est articulée avec « faire de la prospective à La Poste ».

### 2.5.3. Investir massivement dans la formation (5.3)

Une fois les compétences clés nécessaires à l'avenir identifiées, il convient selon le responsable de l'espace de mobilité de mettre en place des formations adaptées aux différents niveaux de compétences des collaborateurs. Cela nécessite une adaptation des formations et des dispositifs d'accompagnement en fonction des besoins réels des collaborateurs. Cette propriété est articulée avec « accompagner la montée en compétences ». Etant donné la durée de vie des

compétences sur le marché notamment celles technique, l'investissement d'une manière massive dans la formation est désormais obligatoire et *ça La Poste l'a compris elle ne lésine pas sur le sujet.* » (EMRG)

*« Les compétences techniques dans le domaine de l'informatique sont de plus en plus éphémères. Autrefois, un informaticien diplômé en 1974 disposait probablement de 6, 7 ou 8 années avant que la nouvelle génération de PC n'arrive. En revanche, aujourd'hui, un informaticien qui sort de l'école a à peine deux ans avant que ses compétences ne deviennent obsolètes. »*

Le phénomène de l'obsolescence des compétences est mis en avant avec une attention particulière portée à l'inadaptation des diplômés actuels. Les diplômés ne garantissent plus une compétence durable, mais sont plutôt considérés comme un visa d'entrée dans le monde du travail. Ce visa ne garantit plus un accès illimité aux emplois tout au long de carrière. Même si les programmes d'études ont changé, il est crucial de continuer à investir massivement dans la formation pour rester compétitif et pertinent sur le marché du travail. La Poste a compris l'importance de la formation continue et investit en conséquence. Les diplômés perdent une partie de leur valeur en termes de garantie d'emploi à long terme. C'est pourquoi le groupe investit massivement dans la formation continue, que ce soit en collectif ou individuellement.

*« Autrefois, le diplôme était un passeport durable. Aujourd'hui, le diplôme est un simple visa, un visa qui vous permet d'entrer dans le premier pays de votre premier job comme une première clé, mais ce n'est pas un passe-partout. Donc voilà, mes diplômés initiaux ne correspondent plus du tout aux mêmes enseignements, même si l'école qui fut la mienne est toujours existante. Les programmes n'ont plus rien à voir. Pourtant, c'est un type de diplôme. Mais si je devais être un débutant de nouveau aujourd'hui, je serais déjà inadapté. »* (EMRG)

Selon le directeur exécutif, les accords signés par le groupe visent à accompagner les postiers dans leur évolution professionnelle, à leur offrir des compensations, et à favoriser l'évolution des métiers. L'investissement massive dans la formation permet accompagner la transformation de l'entreprise et de ses métiers.

*« Pour cela, l'entreprise a investi dans la formation de ses employés, sans pour autant contractualiser le niveau de formation requis. À chaque transformation, des accords d'accompagnement sont également conclus pour aider les postiers à s'adapter aux nouvelles exigences de leur métier. »*

Cette idée est également confirmée par le discours du directeur du pôle régional, qui considère que la conduite de la transformation nécessite un investissement important au niveau de la formation. Une chose que le groupe l'a compris comme étant le groupe qui forme le plus ses

employés à l'échelle nationale. Des dispositifs d'accompagnement sont particulièrement utiles pour les postiers qui souhaitent changer de métier ou devenir experts dans leur domaine.

*« La capacité à accompagner nos postiers par la formation, et aussi, nous avons des antennes. Je vous ferai rencontrer, si vous le voulez, la responsable de l'espace mobilité recrutement du groupe, qui a justement pour vocation d'accompagner les postiers dans leur transformation individuelle. Si je veux, moi en tant que manager, devenir expert, je vais aller voir cette cellule, et je vais être accompagné. Ils vont m'aider à faire un CV, à me mettre en veille, à me préparer, etc. Il y a aussi un aspect prospectif dans cette démarche d'accompagnement. Tout cela, quand même, avec des pressions qui sont fortes, avec 220 000 personnes postiers et postières en France métropolitaine, et 240 000 dans le groupe du monde. »*

Cependant, selon ce dirigeant, la formation ne suffit pas à elle seule. Il est nécessaire d'avoir une certaine motivation pour accepter les changements qui en découlent, notamment en termes de champ fonctionnel et de site géographique. Ainsi, il est crucial de sensibiliser les employés à la fréquence des changements et de mener un travail de dialogue social pour anticiper les besoins et adapter les compétences des individus en conséquence.

Bien que les dirigeants interrogés reconnaissent l'importance de l'investissement dans la formation, mais il semble que cela est mis en pratique de manière générique. Il existe des solutions informatiques et de réseau pour cela, mais il est surprenant pour le responsable EMRG de constater que les employés, notamment les postiers, peuvent être perplexes quant à leur utilité. Ceci est dû à la multitude de possibilités disponibles. Le responsable explique que les outils informatiques et de réseau se sont considérablement développés au cours des dernières années, passant d'un simple e-mail comme principal outil de communication et de travail intellectuel à une gamme de huit outils différents tels qu'Outlook, OneDrive, OneNote, PPT, Yammer, Teams, etc. Les postiers sont souvent dépassés par cette multitude, et cela ne facilite pas la compréhension et l'utilisation de ces solutions. Il compare cette situation à regarder la mousse sur l'eau sans comprendre ce qui se trouve en dessous, c'est-à-dire qu'il est facile de se laisser distraire par la multitude d'outils disponibles, mais il est plus important de comprendre comment utiliser efficacement ces outils pour atteindre les objectifs de travail. Il fait également référence à l'idée de saupoudrer un peu de chaque chose sur tout le monde, mais cela ne garantit pas que les gens utiliseront réellement ces outils. En comparaison, il utilise une analogie militaire pour souligner l'importance de se concentrer sur un ensemble spécifique de compétences ou d'outils qui peuvent être utilisés de manière plus efficace et ciblée pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation.

*« ...Pour l'instant, on fait des choses génériques parce qu'on sait qu'on va globalement dans un univers qu'on ne connaît pas encore. Mais il faut s'armer avec ces éléments-là. Donc, basiquement, on ne touche pas assez sur ce qu'on appelle le point commun. Il y a une solution informatique ou du réseau. Mais je veux vous dire que les postiers sont bizarres par rapport à ça. On leur donne plein de choses. Ils doivent les ouvrir et ils se demandent encore "mais ça va me servir à quoi ?". On a un côté, comment dire, hors du gadget... »*

#### *2.5.4. Travailler sur le dialogue social*

Accepter de se transformer implique un effort considérable en matière de dialogue social, une réalité que le groupe La Poste a pleinement appréhendée depuis la réforme de 1990. En effet, cette dernière a conduit à la signature de nombreux accords sociaux qui ont facilité une transformation profonde de l'entreprise, nous explique le directeur du pôle régional. Il considère que la conduite d'une transformation peut susciter des interrogations quant aux implications personnelles et quant à la préparation des individus à apprendre de nouveaux métiers. Il est légitime de se demander si cela impliquera un changement de métier et à quelle fréquence cela pourrait se produire. Actuellement, chez La Poste, cette fréquence est d'environ tous les deux ans, avec la signature régulière d'accords sociaux permettant une transformation profonde de l'entreprise. Cependant, il convient de souligner que les changements de métier ne sont pas systématiques et peuvent dépendre des spécificités de chaque poste et des besoins évolutifs de l'entreprise. Les employés de La Poste peuvent donc être rassurés quant à leur avenir professionnel, sachant que la transformation de l'entreprise sera menée de manière réfléchie et progressive.

*« Cela veut dire aussi qu'accepter la fréquence des changements et donc sous tendu la prospective il y a un puissant travail du dialogue social. C'est précisément ce que La Poste a entrepris depuis la réforme de 1990-1993, en passant des accords sociaux qui se sont appliqués à des branches et à des métiers spécifiques. Par exemple, l'accord social Facteur 2017 raconte l'histoire de la transformation du métier de facteur, tandis que le récent accord social sur les bureaux de poste dans les quartiers à priorité sociétales prévoit des accompagnements de carrière spécifiques pour les employés qui acceptent de travailler dans ces quartiers sensibles. » (Dircom)*

La Poste s'engage à préparer ses employés à la transformation en s'appuyant sur un travail de dialogue social et une formation adaptée aux besoins évolutifs de l'entreprise. Cette transformation est soutenue par un dialogue social de qualité, qui implique la participation active des partenaires sociaux des différentes branches de l'entreprise. Ces acteurs ont une responsabilité importante dans le processus de transformation, car ils doivent s'assurer que les changements qui sont mis en place sont compatibles avec la vie et la carrière des employés de La Poste, notamment les postières et les postiers. En pesant la transformation et en faisant entendre leur voix, les partenaires sociaux jouent un rôle crucial dans la construction d'une entreprise plus juste et plus équitable, qui prend en compte les besoins et les aspirations de tous ses employés, « c'est sous tendue par un dialogue social de branche et de qualité » pour accepter de se transformer note ce dirigeant. Une articulation est identifiée entre « travailler sur le dialogue social » et « obstacle d'acceptation ».

Selon le directeur exécutif, Il est important pour le groupe que les postiers soient acteurs de la transformation, et non seulement des bénéficiaires passifs de ces changements. C'est pour cette raison que l'entreprise investit dans la formation et accompagne les postiers tout au long de leur évolution professionnelle, en prenant en compte les coûts frictionnels liés à ces changements et en évitant les plans sociaux successifs.

« Traditionnellement, à La Poste, on a toujours beaucoup structuré ces évolutions. On a beaucoup investi dans la formation, on a beaucoup investi dans notre capacité à faire bouger les gens, etc. Mais depuis que Philippe Val est président et depuis le dernier plan stratégique, on l'a contractualisé. Ça, c'est la dernière grande innovation, je pense. On a fait des grands accords dans lesquels on a dit : voilà la stratégie, on ne demande pas aux syndicats de la signer avec nous, mais cette transformation, on va mettre des choses sur la table pour qu'au concret, après, on puisse être auprès des postiers et les accompagner dans cette transformation. Il y a un grand accord qui s'appelle "un avenir pour chaque postier" qui est lié au plan stratégique du groupe, et après chaque branche a pu développer des accords pour accompagner ces transformations spécifiques. »

A travers la signature des accords, tel « La Poste engagée avec les postiers » et « La Poste 2030, engagée pour vous » conclut jusqu'à fin 2023, le groupe prévoit de renforcer sa politique de ressources humaines en mettant en œuvre cinq grandes orientations et des mesures clés tout au long de la carrière professionnelle des employés. L'objectif est de poursuivre les efforts visant à améliorer la qualité de vie, la santé et la sécurité au travail, ainsi que de promouvoir une gestion prospective des ressources humaines. La société envisage de créer des parcours professionnels novateurs pour faciliter l'évolution professionnelle des employés, avec une attention particulière portée à la formation et aux initiatives d'insertion des jeunes dans l'entreprise. Chaque postier a un rôle essentiel, tant au niveau individuel que collectif, à jouer dans l'accompagnement du groupe dans sa transformation et la réalisation de ses projets. Une explication détaillée nous a été présentée par le responsable de l'espace de mobilité et de recrutement :

« Qu'est-ce que cela signifie d'avoir un avenir pour chaque postier? C'est une promesse interne. Et voici la promesse : La Poste de demain se fera avec les postiers d'aujourd'hui. C'est presque un contrat social que nous essayons de promouvoir. Bien sûr, vous devrez faire des efforts. Bien sûr, votre travail ne sera plus le même. Bien sûr, il faudra le faire mieux et plus vite que vous n'auriez pu le faire avec une machine à écrire il y a 30 ans. En contrepartie, ce n'est pas seulement que nous gardons, mais nous vous développons également. Ce mot est important pour moi. Si l'on considère que le postier est un acteur de son évolution professionnelle, il doit également en être le bénéficiaire. C'est ce qui nous donne confiance en l'entreprise. Vous n'êtes pas seulement utilisé jusqu'à ce que l'on puisse se passer de vous. Vous êtes dans une entreprise qui vous dit : développez-vous et n'ayez crainte, car mon travail n'est pas de vous remplacer dès que vous atteignez vos limites, mais de vous conserver. Ce n'est pas rien. Donc, quelque part, on peut se dire : pourquoi quitterais-je une entreprise qui se met au service de mon évolution personnelle ? Évidemment, ne soyons pas naïfs, il y aura toujours des moments où les limites individuelles et les exigences de l'entreprise se heurteront. Parfois, il faudra aller chercher des emplois ailleurs, peut-être à Toulouse, peut-être à Paris, peut-être à Bordeaux, mais pour ceux qui ont cette capacité, l'avancement est possible. » (EMRG)

La construction de l'avenir de l'entreprise se fait avec les postiers. Bien que la nature du travail puisse évoluer et que des efforts devront être fournis, les postiers seront développés en échange de leur engagement. En effet, La Poste encourage les postiers à être des acteurs de leur propre évolution professionnelle et à bénéficier de celle-ci, ce qui renforce leur confiance en l'entreprise. Cette philosophie d'entreprise illustre l'importance accordée à la préservation de la main-d'œuvre, plutôt qu'à sa simple remplaçabilité. L'articulation entre « travailler sur le dialogue social » pour « transformer les postiers », est attestée par trois dirigeants d'une manière comparable.

### 2.5.5. *Besoin d'une prospective RH qualitative (5.5)*

La prospective RH telle qu'elle est posée à La Poste consiste à « *faire La Poste de demain avec des postiers d'aujourd'hui.* » (Dircom) C'est une démarche qui vise à anticiper les besoins en compétences et en ressources humaines pour permettre « *l'évolution professionnelle des individus aux adaptations systémiques de l'entreprise* » (EMRG). La stratégie de prospective RH s'appuie essentiellement sur plusieurs leviers l'observation des mutations du marché du travail, la formation continue, la mobilité interne et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cependant, cette vision à long terme au niveau des ressources humaines est limitée aux cadres stratégiques. « *Les ressources humaines pensent à long terme, mais à un niveau requis, c'est-à-dire tout en haut, ce qui est logique.* »

Nos entretiens révèlent une diminution de l'activité de prospective RH qui est due à un désintérêt de la direction pour cette pratique, causé par des évolutions conjoncturelles et organisationnelles. En effet le responsable de la cellule de prospective mentionne que « *cette activité prospective RH a décliné parce qu'il y avait moins d'intérêt...mais là, aujourd'hui, je n'ai plus d'interlocuteur privilégié RH groupe mais j'en ai dans les branches.* » (CelPorspect). Cette affirmation est corroborée par l'ancien responsable de la prospective RH, vers lequel nous avons été orientés sur les conseils du responsable de la cellule de prospective stratégique (CelProspect). Il ressort de l'entretien que l'activité de prospective RH au sein du groupe La Poste a connu un déclin progressif et s'est progressivement détachée de la PS: « *Pendant un certain temps, à La Poste, la prospective RH était très développée. Il y avait une mission de recherche qui disposait de nombreux moyens et qui menait de nombreuses études en sciences sociales. Cependant, je crois que cela se fait moins aujourd'hui. Nous avons beaucoup travaillé, par exemple, sur les guichetiers et la transformation de leur rôle ainsi que sur la perception de leur activité commerciale. Puis, cela a un peu disparu. La direction de la prospective est toujours rattachée à la stratégie, mais son développement est moins marqué à la DRH.* » Nous observons donc une convergence de discours avec celui tenu par le responsable de la cellule de PS.

Ce responsable estime que la prospective menée au sein de la DRH se concentre « *trop sur les questions liées à l'évolution des métiers* » et ne traite pas suffisamment les enjeux stratégiques tels que l'intelligence artificielle et le numérique. Pour parvenir à une prospective qualitative en matière de ressources humaines, il considère qu'il est nécessaire de créer un dialogue stratégique entre les différentes fonctions. Nous avons ainsi articulé cette propriété avec « *nécessité de créer un dialogue stratégique* »

Dans ce même contexte, le responsable de la branche numérique de La Poste exprime la nécessité d'adopter une approche prospective plus qualitative et détaillée pour répondre aux

enjeux spécifiques liés aux métiers pointus, en particulier dans les domaines de l'informatique et des nouvelles technologies. Selon lui, l'approche actuelle de La Poste se limite à une perspective globale et quantitative qui prend en compte les fluctuations du trafic, des effectifs et des départs naturels du personnel. Il est donc essentiel de développer une approche plus fine et précise pour anticiper les évolutions futures dans ces domaines clés, afin de maintenir la compétitivité de La Poste dans un contexte de mutation technologique rapide.

*« Il y a toujours eu une réflexion stratégique, mais qu'est-ce que nous faisons ? Le courrier diminue, c'est un fait incontournable. La question est donc de rebondir. La deuxième contrainte est qu'en tant que direction du groupe La Poste, nous devons anticiper les évolutions, car nous ne pouvons pas procéder à des licenciements ou à des ruptures brutales de la population. Nous devons savoir à l'avance ce qui va se passer. Depuis 2005, nous avons donc cherché à observer l'évolution du trafic, des effectifs et les départs naturels de tous les employés pour voir si cela passait globalement ou si cela nous gênait. En cas de trop grand nombre de personnes, nous pouvons toujours embaucher, mais dans l'autre sens, si nous avons trop de personnel en interne, nous n'aurons pas assez de chiffre d'affaires pour les payer. Nous avons donc anticipé en travaillant avec la DRH qui connaît les pyramides des âges et les chiffres des ressources humaines. **Cependant, notre prospective a toujours été quantitative, c'est-à-dire que nous ne sommes pas allés dans le détail des métiers trop fins. Nous avons travaillé sur le métier de facteur, le métier de guichetier et d'autres, mais nous ne sommes pas allés plus loin dans l'analyse des compétences. Pour les fonctions pointues, il pourrait être nécessaire de le faire, notamment dans les domaines de l'informatique et des nouvelles technologies. Nous sommes un peu moins matures que les grands groupes technologiques qui savent quels métiers conserver et quels sont les postes clés à connaître pour éviter l'isolement. Voilà, en gros, mon approche et ma vision globale.** » (Prospect)*

*« Côté effectif, il y a une gestion prévisionnelle qui est quand même cohérente à trois ans, et qui commence à devenir cohérente au niveau opérationnel, car on sait quand les agents vont partir à la retraite, combien vont démissionner » (Prospect)*

Il abonde en ce sens en nous affirmant que sa prospective au niveau du siège concerne principalement des problématiques techniques et technologiques et s'éloigne de celles en matière de ressources humaines.

*« Et puis le siège, où j'ai retrouvé des fonctions plus fonctionnelles, justement de prospective. Connaissant un peu les télécoms et donc tout ce qui arrive en termes de nouvelles technologies, et un peu le groupe quand même, puisque j'avais passé une dizaine d'années à avoir plusieurs fonctions, j'ai pu regarder ce qui allait se passer. Et je regarde toujours ce qui va se passer le plus en amont possible pour essayer de savoir où on va. Mais c'est quand même 90 % de prospective au sens stratégique. Les ressources humaines n'étaient pas le cœur de mon métier. C'était clair, c'était plutôt d'approfondir les problématiques techniques et technologiques, l'impact sur les métiers du groupe, et secondairement, rentrer dans une approche plus budgétaire d'effectif, de gestion des effectifs, etc. »*

En effet, son discours rejoint celui des deux autres responsables de prospective interrogés. La demande de la direction du groupe et du comité exécutif est de « *laisser les sujets RH aux RH* » (CelProspect), et de ne traiter que les sujets d'ordre stratégique tels que l'analyse des comportements des clients, les nouvelles méthodes d'organisation ou encore ceux dans le domaine numérique. Le lien avec la direction de ressources humaines quant aux travaux de prospective initiés par la branche numérique se fait au niveau global et au niveau des effectifs « *pour un cadrage un peu global entre la disparition du courrier, la montée en charge du colis, puisque le colis et le e-commerce remplace le commerce traditionnel. Tout cela fait que plus les nouveaux services qu'on peut imaginer, puisqu'il y aura un vrai problème de ressources humaines et d'effectif. Faire de la prospective à ce moment-là, c'est plutôt quantitatif sur les emplois, comme conclusion et conséquence d'une étude un peu globale sur la stratégie et son positionnement.* » (Prospect)

Quant aux responsables des ressources humaines interrogés, ils considèrent que la prospective « *est même carrément un mot d'ordre de la RH* » (EMRG). Selon leur point de vue, elle consiste à promouvoir le contrat social et la promesse interne de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui. Un exemple bien connu est l'accord social « Un avenir pour chaque postier », souvent cité par les responsables RH. Pour lui, la prospective RH repose sur la transformation des postiers, qui dépend à son tour de l'adaptation des pratiques RH. L'évolution professionnelle, l'accompagnement individuel et collectif des postiers, la mobilité, le recrutement, l'évaluation, l'animation et enfin l'accompagnement dans les projets de transformation sont les principales pratiques RH développées en détail par ce responsable pour transformer les postiers.

Le point de vue du directeur du pôle régional, qui est un ancien responsable des ressources humaines du groupe, converge avec celui des autres responsables RH. Toutefois, il affirme que les problématiques RH ne relèvent pas uniquement de la direction des ressources humaines, mais également de la direction stratégique. Ainsi, il établit un lien entre la prospective RH et les démarches mises en place en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'avec les accords sociaux.

*« Après ce qui s'est porté au niveau de la RH, ce n'est pas seulement une problématique RH, la prospective relève de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, notre stratégie c'est la transformation et cette dernière tout le monde l'apporte. Toutefois, les RH ont pris une longueur d'avance en développant des démarches spécifiques en matière de gestion des emplois et des compétences, telles que la GPEC, qui plaisent d'ailleurs du point de vue du dialogue social. En tant qu'ancien responsable des ressources humaines, je n'ai jamais vu la GPEC en demi-teinte. Elle est utile car elle permet de dresser une photographie de l'existant, d'anticiper les besoins futurs, d'identifier les écarts, et de définir les politiques à mettre en place. Intellectuellement, c'est satisfaisant, et*

*conceptuellement, cela permet de négocier et de discuter avec les partenaires sociaux, notamment sur la façon de procéder. »*

Un autre responsable RH, en nous expliquant sur la manière dont la prospective est pensée et appliquée au sein de la branche BSCC, affirme que sa réflexion sur le futur se base sur les grands projets structurants élaborés par le groupe. Ces derniers servent d'éclairage pour anticiper les évolutions de l'activité et les conséquences sur les ressources humaines. Par exemple, la diminution de l'envoi de courriers, a un impact sur le chiffre d'affaires de la branche, ce qui soulève des questions sur le futur des employés chargés de la distribution de courrier. Au niveau de la mise en œuvre de prospective, le responsable considère que le rôle de la filière c'est évidemment d'utiliser son expertise pour aider les autres personnes tels les opérationnels de chaque métier, qui sont dans ces réflexions à acquérir et à avoir les données purement RH. Pour approfondir ce propos, il utilise un enchaînement des questions liés à l'avenir du colis.

*« Que fait-on des personnes qui distribuent du courrier sachant qu'en parallèle, on a le colis qui explose ? Du coup, comment est-ce qu'on passe d'une activité à une autre ? Comment on mixe les deux ? De combien de fois ? Encore une fois, de combien de personnes a-t-on besoin ? Quelles sont les compétences dont ces personnes vont avoir besoin pour s'occuper demain de la prise de colis plutôt que de courrier ? Quelle organisation du travail met-on en place ? Quel suivi du temps de travail met-on en place ? Quelle structure d'organisation a-t-on besoin ? A-t-on besoin de combien d'établissements ? Quel est le maillage territorial ? ...Et puis aussi d'alerter si on n'est pas dans le cadre soit réglementaire, soit légal, soit dans le cadre d'accords collectifs. Et du coup, après, quel dialogue social met-on en place dans l'entreprise ? Quelles sont les instances à consulter ? Est-ce qu'on a besoin d'un accord collectif ou pas ?*

Le directeur exécutif (DEX), quant à lui, se penche sur le sujet de la gestion des talents et l'anticipation en termes de compétences. Son avis converge avec celui du responsable de la prospective de la branche numérique (Prospect). Tous deux expriment le besoin d'une prospective plus précise pour anticiper les besoins émergents en termes de compétences. Le groupe a réussi à être pointue dans la gestion de certains métiers tels que l'informatique ou la logistique, mais il reste encore du travail à faire pour élaborer une gestion des talents plus complète et adaptée à l'ensemble des métiers de l'entreprise.

*« Dans le groupe, j'entends que l'on prétend gérer les talents, mais cela semble être du gros pipeau. Même sur certaines fonctions, nous parvenons à effectuer des évaluations de personnes « people review », à soigner quelques fonctions, à élaborer des plans de remplacement, mais tout cela est encore très embryonnaire. En revanche, nous avons une vision des besoins émergents, des choses qui vont disparaître, etc., grande filière par grande filière. Nous regardons également les impacts technologiques, comme partout ailleurs. Cependant, il y a des métiers dans lesquels les processus évoluent plus lentement. Nous avons une cousine appelée Orange, qui a débuté ainsi. Nous n'avons pas connu les révolutions industrielles et technologiques d'Orange, mais nous avons*

*connu beaucoup de transformations malgré tout, bien que cela soit moins visible. Distribuer une lettre n'a pas changé depuis un certain temps. Cependant, mettre cela entre les mains des facteurs et leur demander de "flasher" tel produit est un changement, bien que cela ne soit pas non plus colossal. Nous essayons de répondre aux besoins en termes de gestion des compétences, cependant nous ne développons pas de programmes pointus dans la GPEC car nous avons été plus efficaces pour les métiers liés à l'informatique ou à la logistique. Il est important de noter que nous parlons ici de fonctions qui comptent entre 50 et 100 personnes, au sein d'une entreprise qui emploie au total 140 000 personnes. La fonction de facteur, qui représente la plus grande partie de l'effectif avec environ 70 000 employés, évolue mais pas aussi rapidement que d'autres fonctions. »*

Pour avoir cette prospective qualitative il faut aller au-delà de la GPEC selon le directeur du pôle régional qui considère que les modèles utilisés sont devenus moins pertinents aujourd'hui et que les outils RH actuels sont au limite de leur efficacité. Il évoque abondamment cette évolution quant à la perception des talents et de la connaissance individuelle, qui sont devenus des éléments plus importants que les vastes programmes RH qui étaient autrefois en vogue. Ces derniers selon lui sont devenus trop centrés sur des projections quantitatives et qualitatives, et ne prennent pas suffisamment en compte les talents, les compétences et les capacités individuelles.

*« ...il faut plutôt parier sur les gens, sur les talents, la connaissance individuelle que sur ces vastes programmes qui étaient un peu soviétiques... » (Dircom)*

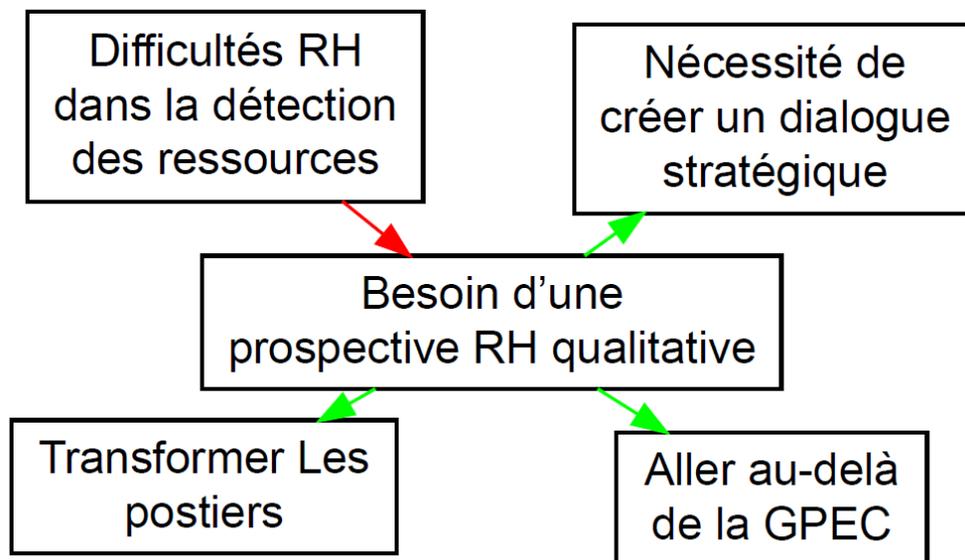
Cependant, il suggère que sur une échelle micro, la pertinence de la GPEC est moins évidente. Une reconnaissance de l'intérêt de la prospective stratégique en matière de ressources humaines est attestée de la part du dirigeant. Une articulation est identifiée entre « aller au-delà de la GPEC » et le besoin d'une prospective RH

*« Mais une fois de plus, je trouve que nos outils RH actuels reposent sur des modèles qui étaient très pertinents intellectuellement, tant d'un point de vue temporel que quantitatif et qualitatif, mais qui le sont moins aujourd'hui. Vous connaissez certainement mieux que moi l'histoire de la GPEC, etc. On utilisait des programmes de projection un peu à la soviétique, mais cela avait du sens. Pourtant, à mon avis, du point de vue des RH, nous sommes un peu à la limite. C'est ce qui m'a fait un peu dévier, même si j'ai enseigné la GPEC et travaillé dans ce domaine. J'ai même essayé de la traduire en actes, avec une population de 6000 personnes. J'ai constaté un grand intérêt du point de vue de la pensée conceptuelle globale, mais à l'échelle micro, c'est moins pertinent... Dans l'ensemble, d'un point de vue de la prospective stratégique, cela reste intéressant. »*

**Résultats intermédiaires :** Le « besoin d'une prospective qualitative » est articulé avec quatre propriétés (voir la figure ci-dessous). Afin de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui, une prospective RH qualitative est désormais requise. Cette dernière requiert des

contours temporels à long terme et c'est pourquoi il faut aller au-delà de la GPEC. Mais aussi elle nécessite une gestion des ressources humaines plus ancrée dans les sujets de transformation et l'accompagnement. Pour ce faire, il est nécessaire de créer un dialogue stratégique entre les différentes fonctions et métiers. Toutefois, les difficultés au niveau RH en ce qui concerne la détection de ressources influent négativement sur la mise en place d'une prospective qualitative. D'où le besoin aujourd'hui de ce type de prospective au sein des ressources humaines.

**Figure 144: Schématisation des articulations de la propriété « besoin d'une prospective qualitative » avec les résultats intermédiaires**



#### Ancrages

- Besoin d'une prospective RH qualitative & Difficultés RH dans la détection des ressources
- Besoin d'une prospective RH qualitative & Nécessité de créer un dialogue stratégique
- Transformer Les Postiers

×

#### Prospective RH qualitative

Afin de construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui, une prospective RH qualitative est désormais requise. Cette dernière requiert des contours temporels à long terme et c'est pourquoi il faut aller au-delà de la GPEC. Mais aussi elle nécessite une gestion des ressources humaines plus ancrée dans les sujets de transformation et l'accompagnement. Pour ce faire, il est nécessaire de créer un dialogue stratégique entre les différentes fonctions et métiers. Toutefois, les difficultés au niveau RH en ce qui concerne la détection de ressources influent négativement sur la mise en place d'une prospective qualitative. D'où le besoin aujourd'hui de ce type de prospective au sein des ressources humaines.

#### 2.5.6. Aller au-delà de GPEC (5.6)

Cette propriété a principalement émergé des discours des responsables RH interrogés lors de notre questionnaire sur la démarche adoptée pour répondre à leurs besoins futurs. L'ancien responsable de la prospective RH du groupe avance que, au niveau des ressources humaines, « il y a beaucoup de choses en matière de GPEC, mais il n'y a pas de prospective globale »

(ExProspect). Bien que le directeur du pôle régional estime que la GPEC est fort utile pour anticiper les besoins futurs, il s'interroge cependant sur ses limites temporelles en raison des évolutions rapides de l'environnement qui rendent la projection à long terme difficile à appréhender de manière stable.

Dans son passage, le directeur du pôle régional explique que la GPEC, qui était utilisée pour anticiper les besoins futurs en matière de ressources humaines, avait une portée temporelle relativement stable dans le passé. Cependant, avec l'évolution rapide des marchés et des technologies, la projection des besoins en personnel est devenue plus complexe et moins prévisible. Les contours temporels de la prospective RH ont donc changé, et la GPEC pourrait être considérée comme caduque, bien qu'elle soit toujours l'un des meilleurs systèmes actuellement disponibles. Le directeur souligne également que l'accompagnement des postiers dans leur transformation individuelle par le biais de la formation et de l'orientation professionnelle est un aspect important de la gestion des ressources humaines qui a également une dimension prospective. *« Aujourd'hui, ce que je constate dans le schéma processus, c'est que ça va tellement vite qu'on est presque au-delà de la GPEC. Au départ, dans ma carrière, je m'occupais du réseau et de la Banque Postale. Je savais que dans 3 ans, j'aurais besoin de 100 conseillers financiers pour le département de la Gironde. Je me disais "tiens, on va former 30 caisses d'apprentis, on va en prendre un peu à l'extérieur, etc." On discutait avec les syndicats, tout le monde était content, puis finalement, trois ans plus tard, nous avions vraiment besoin de 100 ou 110 conseillers. Il y avait une relative stabilité dans la projection et la prospective était appréhendable à l'échelle humaine. Aujourd'hui, ça va tellement vite qu'il y a des basculements qui font que la prospective et ses contours temporels ont un peu changé. Chez nous, elle me semble un peu caduque faute de meilleurs systèmes, mais c'est sûrement celui le plus opérant. »*

Par conséquent, les contours temporels de la prospective sont devenus plus complexes et incertains, ce qui peut remettre en question l'efficacité des anciens systèmes de GPEC, malgré leur utilité actuelle. Le directeur technique quant à lui, nous raconte qu'il existe au sein du groupe, et en particulier à la BSCC, une approche filière où les responsables expriment une prospective sur l'évolution de leurs métiers et compétences. Les systèmes de gestion des ressources humaines s'adaptent ensuite à ces besoins. Toutefois, il note des difficultés au niveau de la formalisation de ces besoins dans une perspective prospective. En revanche, en ce qui concerne l'approche adaptative en matière de gestion des ressources humaines, il considère que le groupe est moyennement performant.

*« En effet, dans une vision de sous-groupe si je peux dire, dans laquelle d'abord, on va se dire en volume et en qualité de quoi on va avoir besoin, c'est là où on prend les éléments majeurs, les choses très structurantes, de la prospective pour se dire, à l'image ou en tous cas, reporté sur des éléments liés à l'évolution d'une compétence,*

*ce qu'on peut dire. Donc, il y a une démarche qui existe au sein du groupe, plus encore à la BSCC, une démarche filière dans laquelle il y a des patrons qui vont expliquer, exprimer une prospective sur l'évolution de leur métier et des compétences et après, nos systèmes de processus vont s'adapter un peu plus à ça. Alors, c'est là où, à la fois dans la vision prospective où on a un peu de mal quand même à formaliser les choses, **mais après dans une vision, après un peu adaptative de processus de gestion de ressources humaines, c'est là où on est quand même moyen.*** » Son avis est conforme à celui du directeur exécutif qui considère également que la politique de ressources humaines est souvent axée sur le moyen terme.

*« L'horizon temporel, comme je vous l'ai expliqué, est plutôt orienté vers le moyen terme. Elle est construite autour des accords majeurs, offrant ainsi un avenir pour chaque postier. » (DEX)*

Un responsable RH de la branche BSCC, cadre la prospective RH à la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le processus de réflexion pour l'avenir de la filière RH comprend la définition du profil de la filière RH et l'évaluation des compétences futures. Il travaille avec les patrons opérationnels de chaque filière pour identifier les compétences clés et les outils nécessaires pour chaque filière. Cette démarche permet d'anticiper les besoins en compétences et de les aligner avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

*« Pour l'avenir de la RH, c'est de mettre en place une GPEC, mettre en place des outils de formation qui permettent d'atteindre les objectifs qui sont définis par le plan stratégique. » (RH)*

Il existe une approche de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) qui est principalement quantitative et basée sur le nombre de facteurs à considérer, nous confirme le responsable de prospective. Cependant, avec l'émergence de nouvelles technologies, cette approche commence à intégrer des aspects qualitatifs au niveau de la branche numérique. Il est possible que dans des domaines tels que la finance et le marketing, des méthodes de GPEC prenant en compte les compétences des individus plutôt que seulement des critères quantitatifs aient été développées. Ce besoin d'une prospective qualitative explique la raison de la nécessité d'aller au-delà de la GPEC

*« Il y a approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) **qui est principalement quantitative**, basée sur le nombre de facteurs à considérer, mais qui commence à être qualitative dans les nouvelles technologies. Cette approche s'applique aux nouvelles technologies, et possiblement - bien que je ne sois pas certain - aux domaines de la finance et du marketing. Dans ces derniers, il est possible que des méthodes de GPEC prenant en compte les compétences des individus, plutôt que seulement des critères quantitatifs, aient été développées. Ainsi, pour le marketing par exemple, il peut être nécessaire de prévoir 300 personnes en fonction des compétences requises plutôt qu'en fonction du nombre de postes. »*

## 2.6. « Gérer stratégiquement le capital humain » (6) afin créer un écosystème d'innovation nécessaire à la transformation du groupe

Parler de prospective en termes de capital humain implique également de réfléchir à la place de l'être humain au sein de l'entreprise de demain. Le directeur régional soulève la problématique du numérique qui a assimilé certaines compétences qui étaient auparavant considérées comme étant au cœur de la création de valeur de l'entreprise. Cette situation soulève selon lui, une réflexion philosophique sur la manière dont nous pouvons garantir la préservation des activités de création de valeur. Il s'agit en effet de savoir comment garantir la pérennité des activités à forte valeur ajoutée pour une entreprise, qui constituaient autrefois son cœur de métier et sa culture.

*« Il y a des métiers qui disparaissent, d'autres qui ne vont pas tarder à disparaître, et certains qui ont déjà disparu. Nous en avons connu et nous en connaissons encore. De nouveaux métiers émergent également, mais en moins grand nombre. C'est surtout grâce à la numérisation, avant vous aviez besoin d'un bureau avec deux assistantes, deux secrétaires, maintenant, tout le monde fait tout par lui-même... On a du mal à trouver des gens pour faire le ménage dans les bureaux de poste ou dans les sites postaux, etc. Il y a des piliers de valeur, ce n'est pas péjoratif, qui sont aujourd'hui peu couverts. C'est un problème national aussi. L'homme ne va pas disparaître, mais l'homme va changer. Il a beaucoup évolué et se transforme, il transforme sa vision, mais cela va vite. » (Dircom)*

« Gérer stratégiquement le capital humain » de La Poste, avec un capital qui se digitalise et qui vieillit, constitue un enjeu incontournable pour le groupe en pleine transformation. En effet, gérer une moyenne d'âge de 47 ans, considérée comme relativement élevée par le responsable de l'espace de mobilité et de recrutement, représente un défi. En matière de prospective, les questions qui se posent sont multiples, telles que : Comment envisager les évolutions futures au niveau du capital humain ? Quelles pratiques et techniques de prospective sont mises en œuvre par La Poste pour détecter les meilleurs talents en interne et en externe? Comment attirer et fidéliser les futurs recrutés dans un groupe ancien comme La Poste ? La présente catégorie a émergé du terrain, sans être prédéfinie à l'avance et elle influe mutuellement la catégorie de « Co-construire un écosystème d'innovation » et celle de « transformer les postiers ».

Selon le responsable de l'espace mobilité et recrutement l'une des questions les plus complexes à traiter concerne la prédiction de l'avenir. En effet, la seule prévision qui peut être considérée comme totalement exacte est celle du passé. Par conséquent, toute tentative de prédire l'avenir est automatiquement associée à un risque inhérent. Et « *comme le soulignait le philosophe Emil Michel Cioran, "espérer, c'est démentir l'avenir"* » (EMRG). Cependant, l'anticipation en matière du capital humain est un processus important mais risqué qui implique selon le lui « de

*prendre des paris sur l'avenir. Mais qu'est-ce qu'un recrutement, sinon un pari ? C'est déjà un pari de dire "je prends le risque de placer telle personne dans tel endroit". Elle peut échouer, donc chaque fois que l'on recrute, on fait déjà de l'anticipation. Je ne sais pas si je m'exprime bien, mais vous voyez l'idée. Une fois que l'on prend conscience de cela, préparer les ressources signifie prendre chez les individus des ingrédients qui sont pour l'instant en germe, mais qui seront certainement utiles à un moment donné et me serviront plus tard... »*

Cette approche peut être comparée selon lui à la sélection de bananes vertes qui deviendront mûres et comestibles avec le temps. Bien que cette métaphore puisse sembler peu attrayante, elle reflète l'objectif de trouver les meilleurs candidats de valeur qui pourront se développer et répondre aux besoins de l'entreprise à long terme. En somme, l'anticipation en matière RH est intégrée dans la mise en œuvre des pratiques RH permettant à La Poste de se préparer pour l'avenir. La propriété de la présente catégorie « adapter les pratiques RH » est ainsi articulée avec « Détecter et conserver les ressources rares et de valeur ». Toutefois, ce même responsable juge la capacité d'anticipation du groupe comme insuffisante aujourd'hui dans un univers qui comporte autant d'incertitude.

Il souligne l'importance de la prospective en tant que préalable aux politiques internes et aux pratiques RH. Il fait référence à un phénomène qu'il appelle l'importation de nouvelles compétences et connaissances sur le marché. En envisageant les techniques d'embauche futures, le responsable affirme que le groupe a transformé ses défis, notamment en termes de renouvellement générationnel, en opportunités. Cela a nécessité une adaptation systémique des pratiques de ressources humaines pour répondre aux besoins futurs du marché. Un élément à prendre en compte en terme de prospective est la capacité à attirer les nouvelles générations entrantes.

*« ...notre moyenne d'âge est de 47 ans, c'est très vieux. Plus de la moitié des cadres supérieurs, les plus hauts niveaux de grades chez nous, sont majoritairement âgés de plus de 50 ans. Par conséquent, les personnes occupant les postes de direction dans nos entités les plus élevées ne seront plus présentes dans 10 ans. Ainsi, ce n'est pas une mauvaise promesse de dire aux personnes âgées entre 25 et 35 ans qu'elles pourront être des dirigeants dans 40 ans. Et c'est plutôt une chance. Vous faites bien de venir chez nous, car La Poste c'est une entreprise attachante...des opportunités réelles existent en raison de cette pyramide des âges. »*

Cette prospective en matière de capital humain vise à construire des scénarios pour anticiper les pratiques RH. Elle peut être perçue comme une source d'inquiétude, mais elle peut aussi permettre de concevoir des perspectives positives pour l'avenir. Il considère que parfois l'entreprise peut élaborer de grands projets ambitieux, mais être confronté soudainement à des éléments techniques qui ne sont pas en phase avec la stratégie de prospective, notamment en terme de recrutement et de mobilité. Il partage avec nous le détail de sa participation à une matinée organisée par un cabinet de recrutement sur la thématique « recrutement et intelligence

artificielle » dans laquelle il a rencontré le responsable de la GPEC du groupe Airbus. En comparant les recruteurs sont des « sidérurgistes », il met en relief l'importance de la prospective au niveau du processus de recrutement.

*« Donc même là, nous disait-il, pour une simple mobilité qui peut parfois être promotionnelle, je n'ai pas de candidats. Parfois, on peut faire des grands plans sur la comète et avoir soudain des éléments techniques qui ne relèvent pas de la prospective. Du coup, comment faire pour faciliter cette mobilité, même si elle est de courte distance ? C'est drôle, quand même. Je lui répondais que les recruteurs étaient les sidérurgistes du 21ème siècle, et cela l'a frappé. Il a dit "mais non, vous exagérez", mais je lui ai répondu "attendez, bientôt, vous n'aurez pas un humain pour vous poser des questions lors de votre entretien d'embauche. Les robots recruteurs seront neutres." En Corée du Sud, par exemple, lorsque vous rencontrez un humain, cela signifie que vous êtes en finale, vous êtes en short-List, et vous avez droit à un humain. Mais la prospective en RH est là, elle est là pour vous faire des scénarios pour vous faire peur, mais vous pouvez aussi faire des scénarios positifs. »*

La présente catégorie « gérer stratégiquement le capital humain » est articulée avec les catégories respectives « co-construire un écosystème d'innovation », et « transformer La Poste ». Les propriétés de cette catégorie sont les suivantes : « une notion multifacette et complexe », « problématiques générationnelles », « détecter et conserver les ressources rares et de valeur », « besoin de détecter les savoir-faire cachés », « difficultés RH dans la détection des ressources », « gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel », « adapter les pratiques RH » et « inadéquation entre diplôme et travail ». La table ci-dessous met en évidence certains éléments importants dans la gestion du capital humain. Plusieurs dirigeants attestent des problèmes d'adaptation et de détection, notamment au niveau des ressources humaines. Ces difficultés sont les résultats d'une vision interne de la DRH et de la nécessité de créer un dialogue stratégique entre les métiers. La posture d'ouverture est privilégiée par le responsable de la prospective de la branche numérique. Le capital humain est perçue selon les dirigeants, comme une notion multifacette et complexe qui exige une gestion à plusieurs niveaux au sein du groupe : organisationnel, collectif et individuel. Cette approche semble importante au sein du groupe La Poste, où la vision du capital humain est en train de se transformer et particulièrement dans les domaines des expertises techniques et technologiques qui nécessitent le travail d'une équipe pluridisciplinaire et un fonctionnement en mode de projet agile. La détection et la conversation des ressources rares et de valeur sur le marché extérieur sont essentiels au niveau de la branche numérique, qui requiert des compétences spécifiques. Le responsable de prospective de cette branche (Prospect), met en exergue les notions de valeur, de spécificités et de rareté. Tandis que le responsable EMRG, qui est chargé de recrutement met toute l'importance sur la valeur et l'unicité du capital humain lorsqu'il s'agit de détecter les futurs des candidates futures. Une attention particulière est accordée aux problématiques générationnelles en matière de gestion

stratégique du capital humain de La Poste, ainsi qu'aux problèmes d'inadéquation entre la valeur des diplômes actuel et les exigences du marché de l'emploi.

**Figure 145: Table de propriété de « « Gérer stratégiquement le capital humain » (6)**

|             | Une notion multifacette et complexe | Problématiques générationnelles | Détecter et conserver les ressources rares et de valeur | Besoin de détecter les savoir-faire cachés | Difficultés RH dans la détection des ressources | Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel | Adapter les pratiques RH | Inadéquation entre diplôme et travail |
|-------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Dircom      | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| EMRG        | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| Innov       | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| Num         | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| Prospect    | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| DEX         | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| DT          | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| RH          | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |
| Celprospect | Green                               | Green                           | Green                                                   | Green                                      | Green                                           | Green                                                 | Green                    | Green                                 |

### 2.6.1. Le capital humain : une notion multifacette et complexe (6.1)

Plusieurs façons de définir et d'interpréter le capital humain émergent de notre terrain. Cette notion est comprise de différentes manières selon les points de vue et les profils des dirigeants interrogés. Le responsable du people régional voit le capital humain comme étant la principale source de différenciation et de difficulté, et représente la valeur ultime de l'entreprise : « *Le capital humain est un concept global qui englobe tous les éléments qui font la différence et la complexité d'une entreprise, et qui représente sa valeur ultime. C'est la capacité de mobiliser l'engagement des employés qui travaillent au quotidien dans l'entreprise qui peut mener à sa réussite. Cependant, cette mobilisation constitue également la principale difficulté, car le capital humain est le plus difficile à faire fructifier et à gérer.* » (Dircom)

C'est pourquoi, il considère qu'un projet de transformation, est avant tout un projet d'hommes et de femmes, de management et de communication, mais « *pas uniquement de la communication. Il y a en effet beaucoup d'incertitudes et beaucoup de choses dont on n'est pas sûr* » La complexité du processus de transformation conjuguée à l'incertitude de l'environnement rend ardue l'implémentation de la stratégie la plus adéquate. Et cela produit des effets sur le capital humain conçu comme central dans un schéma de transformation mais « *ce n'est pas simplement un mot vide de sens. Il représente le facteur le plus difficile à appréhender et à exploiter, car nous sommes souvent confrontés à des schémas extrêmement complexes, ambivalents et un peu schizophréniques, étant à la fois victimes et responsables du changement* ».

C'est pour cela, il est important de contribuer individuellement à pouvoir évoluer afin de réussir la transformation. Cette pression est inévitable. Pour ce responsable, le capital humain reste l'élément économique central mais le plus difficile à gérer dans un contexte de transformation. De ce fait, la catégorie « Gérer stratégiquement le capital humain est articulé avec

« Transformer le groupe ». Une attention particulière est portée aux aspects culturels dans la gestion du capital humain : « *il est également important de prendre en compte les aspects culturels* » (Dircom)

Le responsable RH de l'espace mobilité et recrutement propose de remplacer le terme "capital" par "pétrole" et de parler plutôt de "pétrole humain" en faisant référence à l'exemple du carburant. La notion de rareté et de l'employabilité sont mises en évidence dans sa proposition de définition. Elle sera explorée lors de l'élaboration de la propriété « détecter les ressources rares et de valeur »

*« Pourquoi utiliser ce mot-clé ? Cela peut paraître bizarre comme connotation mais c'est parce qu'il est rare, il faut l'économiser, le rendre productif et non polluant. Vous voyez l'analogie que je fais, car c'est une ressource que tout le monde n'aura pas. C'est comme les carburants. Comment voulez-vous faire tourner une entreprise à dimension humaine ? C'est encore plus fort dans une entreprise comme La Poste, car nous sommes en contact avec la population. Nous servons tout, tout le temps, en tous lieux. C'est ça, La Poste. Comment les humains de La Poste restent-ils utiles aux autres humains de France ? Et puis d'ailleurs partout nous sommes représentés. Nous devons avoir des carburants que l'on peut réutiliser, je ne sais pas comment l'exprimer. Sinon, ils s'envoleront en fumée, car c'est l'idée qu'on se fait du carburant. C'est l'idée qu'on se fait du pétrole. Je ne sais pas si l'on peut parler de "pétrole humain", mais je pense que c'est comme ça que je le dirais. Vous remplacez le capital par "pétrole". »*

Le responsable d'innovation pense le capital humain au niveau collectif. Il définit le capital humain comme étant le capital humain peut être défini comme étant la capacité à mobiliser, impliquer et engager les équipes d'une entreprise dans un projet donné. Cet avancement nous a amené à élaborer la propriété « gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel », celle-ci sera développé dans ce qui suit. En nous rapportant une expérimentation réalisée à Angoulême dans un cadre précis de gestion de projet, il appréhende la notion du capital humain d'une façon collective et organisationnel en mettant l'accent sur l'autonomie des équipes, l'échange, l'envie et le sens du projet. Un compte rendu théorique a été rédigé pour questionner le concept de "l'entreprise libérée" évoqué par ce responsable (voir la figure ci-dessous):

*« ...Je me suis posé la question en voyant votre sujet, et j'ai eu du mal à le définir d'une manière très théorique. Je vais plutôt réfléchir en termes pratiques et je vais prendre une expérience qui est assez récente. Je vous ai parlé d'une expérimentation qu'on a faite en Angoulême. Nous avons mené un projet sur six ou sept mois en autonomie. La direction nous a donné une commande, elle nous a donné un cadre et elle nous a laissé monter l'équipe et mener le projet à bien, c'est-à-dire qu'on est parti sur quasiment **une entreprise libérée**, mais au moins d'une équipe projet libérée. Donc, on avait une feuille de commande, une feuille de route, et on est parti dessus. Le capital humain dans cette expérience, c'est que chacun dans l'équipe avait une fonction, un rôle clairement identifié, un cadre auquel il pouvait se rattacher, mais par contre il pouvait élargir son cadre, c'est-à-dire que les gens se sont impliqués et ont participé de manière spontanée au projet et ont été plus loin que les missions qui*

leur ont été confiées. Donc, ils ont fait cela en plus de leurs missions principales, ils ont participé aux autres idées et ils ont aidé les autres personnes à travailler... »

**Figure 146: Compte-rendu théorique issu de deux entretiens**

## ② Entreprise libérée

"L'entreprise libérée" et "l'absence de management" sont des concepts qui ont émergé dans les discussions avec les responsables de l'innovation et de la technique dans le cadre de la gestion des projets des entreprises.

**\*\*Dans un groupe comme La Poste, qui est une grande entreprise avec une structure hiérarchique et des processus établis, qu'est-ce que l'adoption du modèle d'entreprise libérée implique ? \*\***

La gestion du capital humain est évoquée par cet informateur dans un cadre de gestion de projets.

A la cellule d'innovation, une approche participative et collaborative avec une absence de management pejorative est adoptée. Le travail se fait en mode agile avec approche de gestion qui vise à promouvoir l'autonomie, la responsabilisation et la confiance des employés. Les dirigeants s'impliquent dans le "pourquoi"

### **Est-ce que cette approche est attestée ailleurs ?**

Le directeur technique utilise également le capital humain dans le cadre des équipes par projets, ce qui contribue à mieux anticiper les besoins futurs en favorisant un environnement de travail collaboratif.

---

A La Poste, on observe un changement de paradigme et d'approches en gestion du capital humain dans certaines branches d'activités et certaines directions.

En ce qui concerne le référent numérique, il s'interroge sur la difficulté de mesurer aujourd'hui ce que vaut la personne. Pour illustrer son propos, il donne plusieurs exemples. Il estime que le diplôme et le parcours d'un individu ne suffisent pas à déterminer sa véritable valeur et sa pertinence par rapport à son métier. Selon lui, l'accompagnement et la formation peuvent mettre en évidence certaines compétences, et les expériences de la vie peuvent également influencer la manière de penser et d'aborder les choses. La valeur d'une personne est complexe, surtout dans la société d'aujourd'hui où les attentes de la jeune génération diffèrent de celles de la génération précédente. Cette différence de rapport au travail est évoquée à plusieurs reprises par ce dirigeant, et son postulat sera explicité dans le développement de la propriété "problématiques générationnelles".

*« Pour moi, aujourd'hui, ce n'est pas fait dans toutes les entreprises. À un moment donné, on embauche quelqu'un, par rapport à son parcours... Pour moi, le capital humain, c'est qu'à un moment donné, on a besoin de telle personne, mais encore une fois, on se dit « qu'est-ce qu'on va faire de ce mec ? ». Et aujourd'hui, on se rend compte qu'en fin de compte, on n'est pas capable de savoir vraiment ce que vaut quelqu'un. ».*

Pour le directeur exécutif, La Poste est une entreprise de services à composante humaine. Il réfère au terme d'ADN pour définir le capital humain : *« c'est notre ADN ...notre prestation, à part ce qui est fait dans la branche numérique, est opérée par des hommes et des femmes. Quand je regarde mon compte d'exploitation, j'ai des mètres carrés, des entrepôts, de l'électricité, des fluides, mais ce n'est rien par rapport à la masse salariale si je la considère en termes de coût. Donc, forcément, c'est notre premier capital, notre première matière première si je puis dire, notre principale capacité à faire et notre principal coût aussi, donc pour nous c'est excessivement*

*important.* » D'après lui, la transformation du modèle social de l'entreprise, y compris la réforme de son statut social, confère à son capital humain un avantage compétitif. Cette évolution permettrait à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents : « *Nous nous distinguons beaucoup des autres entreprises de services d'État, comme la SNCF. Nous avons effectué une évolution qu'ils n'ont pas faite en faisant évoluer notre statut sans que personne n'en parle. Quand je suis entré à La Poste, il y avait des dizaines de milliers de personnes en « service actif », qui pouvaient partir à 55 ans en retraite, mais on n'en a jamais entendu parler parce qu'on a effectué cette évolution. Nous avons toujours associé les postières et les postiers à notre transformation... Cependant, nous faisons un pacte social." C'est le deal. C'est un bon deal pour le capital et globalement, nous savons que nos seules ressources, encore une fois, on paye les factures d'électricité, mais ce n'est rien par rapport à ce dont nous avons besoin pour opérer et ce que nous avons à opérer. Donc c'est une notion très importante chez nous, le capital humain.* » Ainsi, la gestion stratégique du capital humain est étroitement liée à l'adaptation du modèle social, offrant à l'entreprise un avantage concurrentiel distinctif par rapport à ses concurrents. De ce fait, la catégorie « gérer stratégiquement le capital humain » est articulée avec la propriété « adapter le modèle social. »

Cette articulation est attestée d'une manière comparable par l'ancien responsable de la prospective RH du groupe, qui explique l'histoire de l'évolution du modèle social au sein du groupe et affirme que le capital humain a toujours été une grande valeur économique. La réforme du modèle social, en réponse à la demande du président, était hautement pertinente. Sa stratégie consistait à utiliser cette force pour développer des activités où le capital humain est crucial, comme c'est le cas des activités bancaires. Par conséquent, il considère que le fait « *que les postiers aient une histoire de plusieurs siècles et forment une communauté est important. Ils ont souvent des cursus communs et des parcours d'éducation partagés qui contribuent à un sens profond de leur travail. Tout cela constitue leur capital humain.* » Le capital humain des postiers est considéré comme une ressource précieuse et de valeur pour le groupe La Poste et pour le public français.

Les articulations issues de la présente propriété, nous amènent à conceptualiser certains des résultats. Les questions théoriques posées ont stimulé la comparaison continue entre les discours des dirigeants.

Figure 147: Compte rendu-théorique pour explorer la propriété « Une notion multifacette et complexe

## ⑦ En quoi le capital humain est-il perçu comme une notion multifacette et complexe selon les informateurs ?

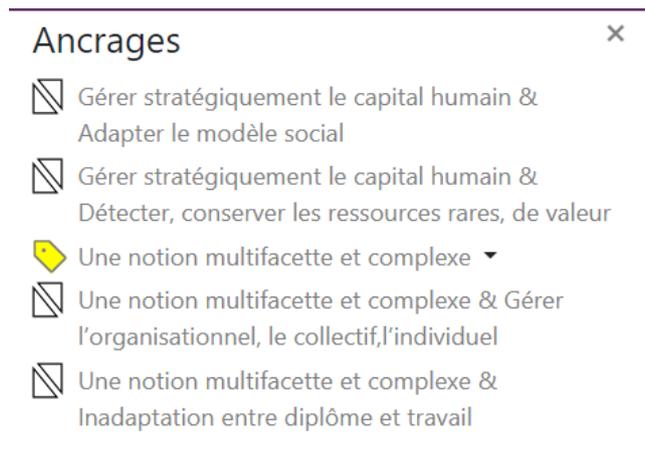
À quelles interactions ou à quelles situations se réfèrent les dirigeants pour qualifier cette complexité et cette multifacette de la notion de capital humain ?

- Le Dircom illustre la complexité du concept de capital humain en soulignant la difficulté de sa gestion due à la multiplicité des facteurs qui influent sur l'engagement des employés.
- Le Dircom souligne que la complexité du processus de transformation, combinée à l'incertitude de l'environnement, rend difficile la mise en œuvre de la stratégie la plus appropriée en matière de capital humain. Il met en relief l'importance du capital humain dans un contexte de transformation, mais également les défis que cela pose en raison de la complexité et des contradictions souvent présentes dans les schémas de changement. Cette complexité de la notion du capital humain renvoie selon lui, à des **facteurs externes** tels que l'incertitude de l'environnement, ainsi qu'à **des facteurs individuels** tels que l'engagement, la communication, la santé mentale et physique des postiers
- EMRG explique cette complexité par **le caractère unique et rare** qu'il attribue au capital humain en le comparant au pétrole en termes de valeur et d'importance pour une entreprise comme La Poste. Cela fait échos aux travaux de Lepak et Snell (1999) et aux travaux de Williamson (1974). Prospect évoque également **la notion de spécificité et d'unicité** du capital humain, en particulier dans le domaine technologique et numérique.
- Innov étudie **le caractère multi-niveau du capital humain** en illustrant une expérience de projet. Cette notion est appréhendée au niveau organisationnel et collectif en mettant l'accent sur l'autonomie des équipes, l'échange, l'envie et le sens du projet. Ces travaux font penser à ceux de Ployhart (2004, 2011, 2014). Il parle également de la notion de "création de valeur" résultant d'une gestion efficace de projet.
- Cette complexité est liée à la **difficulté de mesurer le capital humain**, selon le Num. Il stipule que la valeur d'une personne est complexe et difficile à mesurer, en particulier dans la société d'aujourd'hui, pour deux raisons : la première est liée aux différences générationnelles et la deuxième concerne l'adéquation des diplômes actuels sur le marché du travail. La question de la mesure du capital humain a été traitée par la **Chaire du Capital Humain de Bordeaux (Trébuçq, 2015; Belghit et Trébuçq, 2017)**

Figure 148: Compte rendu-théorique 2 pour explorer la propriété « Une notion multifacette et complexe

- Dex considère **le capital humain en tant que coût**. Sa définition est limitée. Il adopte le terme "**coût**" deux fois dans sa définition. Sa vision ignore le potentiel de création de valeur évoqué par Innov que peut apporter le capital humain.
- Dex fait aussi le lien **entre le capital humain et le modèle social** *nous faisons un pacte social.* "C'est le deal. C'est un bon deal pour le capital". Pour lui, cela un **facteur de différentiation** par rapport aux concurrents.
- L'articulation entre le capital humain et le modèle social est également établie par Exprospect en soulignant l'importance de la **culture d'entreprise et de l'identité collective dans la construction du capital humain**. Pour lui, le capital humain comme une création de valeur. Une importance dans son discours est accordée aux valeurs partagées et aux pratiques organisationnelles qui peuvent influencer la motivation et l'engagement des salariés et qui les considère comme des composantes importantes du capital humain.

**Figure 149: Ancrage du compte-rendu théorique ci-dessus**



### 2.6.2. Problématiques générationnelles (6.2)

« *Le capital humain d'hier et de demain sera totalement différent* » (EMRG), en raison de décalage culturel entre les jeunes générations et les générations les plus âgées. Les représentations du travail changent ainsi que le rapport à la hiérarchie n'est plus le même. Le responsable affirme que les jeunes entretiennent un rapport complètement différent avec leur hiérarchie. Les générations plus âgées par exemple, ont souvent tendance à effectuer les tâches qu'elles n'apprécient pas particulièrement, mais qu'elles ont néanmoins accomplies en raison de la nécessité. Alors que les générations à venir, ne feront pas les tâches qu'elles n'aiment pas et sont plus susceptibles de rechercher des emplois dont les tâches sont en accord avec leurs préférences et leurs intérêts.

« *Il y a des choses qu'on n'aime pas faire, ok, on va les faire, les mettre de côté, mais on les fera. Les gens qui arriveront demain n'aiment pas faire ces tâches et ne les feront pas. Ils diront « non ». Ils diront « on m'a demandé de faire ça, je fais ça, point barre ».* Et c'est vrai que je trouve que c'est dur. Je pense que ça va être encore plus dur parce qu'ils vont être vraiment comme ça. »

Un autre point évoqué par ce responsable avec insistance concerne l'utilisation excessive des technologies, qui transforme les jeunes en êtres robotisés incapables de communiquer correctement ou de bien accomplir leur travail. Le responsable cite de nombreux exemples et des recherches qui démontrent les problèmes cognitifs chez les utilisateurs intensifs de la technologie, qui peuvent causer des difficultés à se positionner dans l'espace. Selon lui, cette surutilisation conduit à une dégradation de la capacité à lire et à écrire, ce qui nuit à la capacité de réflexion des jeunes générations. En réponse à ce problème, il propose de travailler avec les universités pour redonner le goût aux jeunes de réapprendre à lire et à écrire. Ainsi, les "problématiques générationnelles" s'articulent avec « rapprocher le groupe du monde scientifique. »

*« ...Aujourd'hui, je trouve qu'avec ces petits jouets-là, on fait des débiles profonds. Donc c'est vrai qu'aujourd'hui, on se rend compte que, notamment, les jeunes générations qui arrivent ne savent plus lire ni écrire. Et en fin de compte, n'utilisent que des raccourcis... Ils ne savent plus écrire une phrase et dès que cela devient un peu long, ils ne savent plus écrire un mot... Soit on va rayer l'ère des humains robotisés, pour les aider à réfléchir. Mais après, au bout d'un moment, ce sera quoi la pensée ? Il y aura une pensée universelle ou celui qui arrivera à accéder à l'ordinateur qui commandera les personnes, évitera de guider et de commander une partie du monde, une partie, etc. Et sinon, après, et là, **je trouve qu'on ne peut pas appeler ça de l'open innovation, mais ça sera peut-être de travailler avec les universités, avec les grands groupes pour essayer dans l'aspect vraiment solidaire, d'aider les jeunes à réapprendre à écrire. Donner le goût aux jeunes de réapprendre à écrire en utilisant les personnes âgées et essayer de faire renaître une correspondance entre les deux... »***

Le responsable de l'espace de recrutement affirme que les différences générationnelles impactent en profondeur les stratégies et les pratiques de recrutement. Etant donné que les candidats jeunes ont des attentes et des comportements différents de ceux plus âgés en ce qui concerne leur carrière et leur employeur, il faut adapter les pratiques RH en alignant le projet de l'entreprise avec les aspirations et les valeurs de cette nouvelle génération. Une articulation est identifiée alors dans son discours entre « problématiques générationnelles » et « adapter les pratiques RH ». Il est également important pour lui de reconnaître que les futurs recrutés sont plus volatiles et qu'ils cherchent à acquérir de nouvelles expériences en changeant régulièrement d'entreprise.

*« Nous avons en interne au moins deux ou trois réactions. La première est de cesser d'être arrogant, de promettre ou d'indiquer aux futurs recrutés qu'ils viennent chez nous pour 40 ans, ce qui était un modèle qui était en vigueur à La Poste. Nous avons essentiellement du personnel fonctionnaire, donc des gens dont la carrière était déjà tracée et qui cherchaient peu à quitter l'entreprise. Nous avons maintenant affaire à une population à laquelle on explique que s'ils n'ont pas changé d'entreprise trois fois avant 30 ans, ce sont des crétins. Et cela nous surprend parce que nous sommes quand même une entreprise où l'on peut faire plusieurs choses dans plusieurs endroits pendant longtemps sans jamais s'y ennuyer. Mais récemment, une personne sortait de notre entretien. Je l'interviewais parce que cela m'intéresse de voir comment les gens vivent leur expérience de candidat, et elle me disait d'arrêter de nous dire qu'on est là pour 30 ans. Cela nous fait peur. Vous pensez que c'est un avantage, mais c'est un handicap. Moi, je n'ai pas du tout envie de rester chez vous pendant 30 ans, et si je viens, je ferai peut-être 3 à 5 ans, le temps d'apprendre des choses, et après je changerai... »*

Dans ce cadre, le directeur du pôle régional souligne un besoin pressant de rajeunissement face à la numérisation croissante et au vieillissement de la population. Dans cette perspective, il considère que la potentialisation des ressources humaines par des augmentations numériques constitue un enjeu majeur de prospective. « Tirer parti du numérique » est donc articulé avec « On potentialise nos ressources humaines avec des augmentations numériques telles que les smartphones c'est de la prospective parce qu'on se dit comment tirer parti du numérique. Le numérique nous a enlevé une partie de l'activité, mais il nous apporte aussi d'autres choses. Comment allons-nous en tirer parti ? Là, nous allons lancer Ma French Bank qui sera à l'instar de nos banques, beaucoup basées sur les smartphones, des applications qui

*plaisent aussi aux jeunes, etc. Parce que nous avons une population qui est un peu vieillissante, nous allons rajeunir et permettre effectivement d'avoir l'ensemble des services, y compris le chèque, via le numérique. »*

### 2.6.3. Détecter et conserver les ressources rares et de valeur (6.3)

La notion d'unicité et de valeur du capital humain est soulevée par le responsable de prospective de la branche numérique. Elle s'avère être comme concept clé dans la prospective technologique, et en particulier le domaine numérique. Prendre en compte les aspects du capital humain en matière de développement de nouvelles technologies est crucial aujourd'hui, parce qu' « une nouvelle technologie, c'est 90% du capital humain. Un ordinateur sans son maître, il ne va pas vous développer grand-chose tout seul, donc ce sont les personnes devant les claviers qui font le savoir-faire. ». Cette reconnaissance de l'importance du rôle du capital humain dans le domaine technologique est récente à La Poste, depuis une huitaine d'année affirme le responsable, « le même moment où le groupe a eu le droit d'embaucher à l'extérieur aussi » (prospect)

La valeur du capital humain sur le marché, telle qu'elle est évoquée par ce responsable, correspond au prix à payer pour acquérir des compétences externes spécifiques afin de transmettre le savoir-faire en interne. C'est quelque chose que le groupe n'avait pas le droit de faire auparavant. Son passage présente une articulation entre le fait de « détecter les ressources rares et de valeur » en externe afin de partager et « transmettre et agréger les connaissances » en interne. Ce dirigeant souligne que le recrutement externe est un moyen permettant d'améliorer le capital humain de l'organisation. De ce fait, les nouveaux arrivants possédant un savoir-faire de grande valeur contribuent l'amélioration des compétences des personnels déjà présents en apportant de nouvelles connaissances et idées.

*« ...A un moment, il fallait embaucher sur concours de la fonction publique, procédure relativement peut-être pas idiote pour les facteurs mais pour un informaticien, ce n'est pas simple et pas évident. **Heureusement, on a pu en sortir et donc embaucher avec des contrats classiques, des gens qui ont déjà une expérience ailleurs de métier informatique et qui ont des compétences et qu'on arrive à embaucher qui permettent de mettre à niveau les gens en interne par régulation et partage de savoir-faire, voilà. Et donc les anticiper, de savoir que le spécialiste de base donné, c'est nécessaire et que ça a un prix sur le marché si on ne le paie pas au prix, on va le perdre. Ça, je crois qu'on l'a à peu près intégré. Je ne dirai pas qu'on peut forcément se payer un informaticien comme le patron de Facebook, recherche R&D... mais on l'a intégré dans les nouvelles technologies, on n'est pas naïf, à savoir garder les compétences qu'on a cherché à l'extérieur celles qu'on n'a pas et ne pas dépendre des consultants. »***

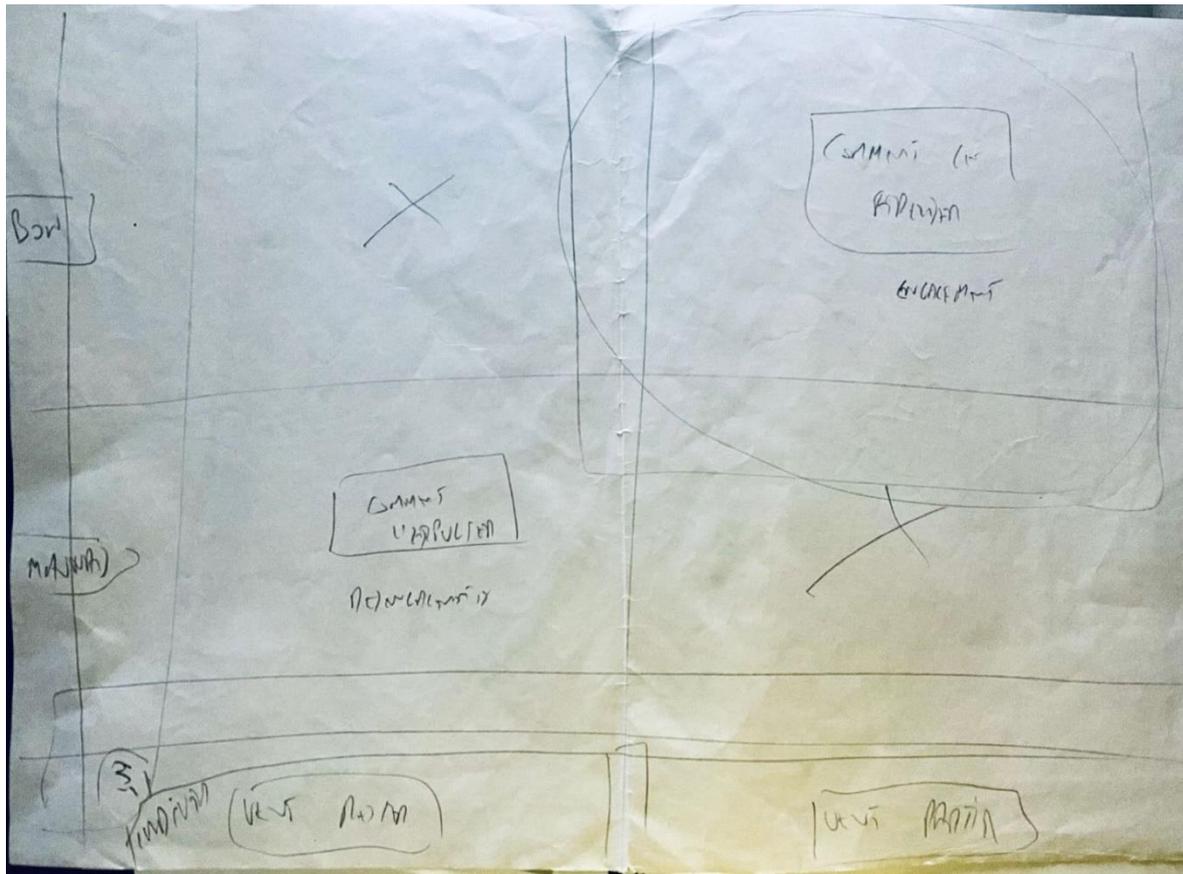
Le responsable de la prospective souligne en abondance l'importance de ne pas être trop dépendant des consultants dans le domaine des nouvelles technologies, car les connaissances et

les compétences qu'ils apportent sont souvent temporaires et ne sont pas conservées en interne. Cette réalité a été comprise dans le domaine des nouvelles technologies, mais dans d'autres secteurs, elle est moins vraie. Par conséquent, la contractualisation n'est pas un mode préférable pour le groupe et ne contribue pas au développement interne des postiers. Une préférence pour le recrutement externe est exprimée par ce responsable afin d'acquérir des compétences en informatique qui les considèrent comme rares sur le marché.

*« Les services administratifs qui ne possèdent pas ces compétences font du consulting qui coûte environ 1 000 € par jour. Une fois le projet terminé, ils ne sont plus compétents et il faut en prendre un autre et sans cesse. Ce sont des compétences externes qui vont, qui font et puis qui repartent. **Donc ça, on l'a compris dans les nouvelles technologies, dans d'autres secteurs, c'est moins vrai, car il y a peut-être moins de connaissances et de compétences à conserver, gérer et anticiper.** »*

La notion de rareté et de valeur du capital humain est également attestée par le responsable dans la définition de l'espace de mobilité et de recrutement attribué au capital humain. En insistant sur l'analogie avec le pétrole, il met en avant la rareté de cette ressource de capital humain et la nécessité de l'économiser, de la rendre productive et non polluante. Le capital humain est donc pour lui une ressource que tout le monde n'a pas et que les entreprises ont besoin d'avoir de ce « carburant » qu'elles peuvent réutiliser pour rester utiles. Une fois attestée, nous avons donc tenté d'explorer plus profondément avec lui la stratégie adoptée au sein des ressources humaines en fonction de ces deux variables. Un graphe à deux entrées représentant sa propre approche en matière d'acquisition du capital humain nous a été présenté sur papier. (Voir la figure ci-dessous)

Figure 150: Compte-rendu du terrain issu de l'entretien avec le responsable EMRG



Selon lui, il y a deux types de populations dans une entreprise : la vision de l'entreprise et la vision de l'individu. La vision de l'entreprise concerne les performances de l'individu, s'il est bon ou mauvais, s'il est productif ou non, s'il est efficace ou pas. Cette vision est en quelque sorte une évaluation de la performance de l'individu par son entreprise. En revanche, la vision de l'individu est plus personnelle et subjective, elle est donc basée sur le fait que l'individu se plaise ou non dans son travail, aime ou non son entreprise, veut rester ou partir.

Le travail du DRH ne doit se concentrer selon lui, que sur deux des quatre configurations possibles, à savoir : l'individu qui est bon et qui souhaite partir, et l'individu qui est mauvais et qui veut rester. Pour le premier cas, le DRH travaille à fidéliser cet individu, en d'autres termes, à l'engager davantage dans l'entreprise. Pour le second cas, le DRH cherche à expulser cet individu, en le désengageant de l'entreprise. A l'espace de mobilité et de recrutement, « *je me définirai personnellement comme un professionnel de l'engagement c'est-à-dire celui qui essaye de préparer les ressources de demain pour qu'elles soient engagées dans l'entreprise.* » (EMRG).

L'accent est mis par ce responsable au développement interne des salariés et la fidélisation des nouveaux entrants qui les considèrent comme rare et cher, mais « *cher pas simplement d'un point de vue financier, mais précieux au sens de précieux.* » (EMRG) Le groupe recrute en interne, car les compétences recherchées sont précieuses. Toutefois, il considère que jusqu'à

présent, le recrutement s'est principalement concentré sur la partie motivationnelle des candidats, mais il est important de comprendre que la motivation et l'engagement sont deux concepts distincts : « *Personnellement, ce qui m'intéresse le plus, c'est l'engagement des employés. Je me considère comme un professionnel de l'engagement dans mon travail...En effet, le terme "engager" était couramment utilisé pour décrire le processus de recrutement à une époque.* » (EMRG)

Cette vision interne centrée principalement sur le salarié est également mise en évidence par le deuxième responsable des ressources humaines interrogé, qui, en nous présentant sa politique RH, aborde la question du recrutement qui est limité en interne. En termes d'acquisitions du capital humain, l'approche RH se base essentiellement sur la mobilité interne et limite le recrutement externe. « *Notre politique, c'est d'abord la mobilité interne. Il faut privilégier cette dernière et redéployer les employés dans les zones où nous avons moins de besoins. La mobilité interne est vraiment notre leitmotiv.* »

Le responsable d'innovation considère que la mobilité interne est une force du groupe, une opportunité à saisir, notamment en ce qui concerne le plan de continuité de la direction.

« *...nos dirigeants changent régulièrement. Il y a une mobilité interne importante au sein du groupe La Poste, et nous avons la chance de pouvoir changer de métier, de fonction, de lieu géographique et d'exercice de notre activité. Il arrive souvent que les dirigeants porteurs d'une stratégie ou d'une vision changent, mais généralement, la personne qui prend la relève apporte de nouvelles idées qui s'inscrivent dans un plan de développement général. C'est comme si nous étions sur une autoroute, avec de multiples voies, mais nous prenons parfois des bifurcations sans jamais perdre de vue notre destination globale qui demeure inchangée depuis la privatisation du groupe...* » (Innov)

#### 2.6.4. Besoin de détecter les savoir-faire cachés (6.4)

« *Les ressources internes sont capables d'évoluer* », il convient donc de les détecter pour faire progresser les individus sur les compétences clés qui manquent, « *et qui sont des ressources rares.* » (Prospect). Le groupe dispose de certains outils pour permettre l'évolution interne des employés vers des métiers dans lesquels ils possèdent des compétences cachées. Cependant, ce processus est principalement mis en place pour les compétences informatiques, qui sont en forte demande et donc difficiles à trouver sur le marché du travail, que ce soit en interne ou en externe, affirme le responsable de la branche numérique. La formation par exemple permet aussi de développer ces compétences, de se tenir au courant des dernières avancées technologiques et de rester pertinent sur le marché du travail. Un cursus de formation est mis en place pour développer les compétences en interne.

« *Ce qui fait qu'il y a des cursus de formation interne déjà parce qu'il y a des idées. Pour ma part, j'ai vécu cela de façon anecdotique. Un facteur était parti en détachement pendant 6 ans, mais à la fin de cette période, il n'avait*

*plus le droit d'être détaché et il est revenu. Il nous a expliqué qu'il était chef chez Ubisoft au Vietnam et qu'il avait une équipe de 6 informaticiens qui développaient des jeux vidéo. Il voulait redevenir facteur malgré ses compétences, car c'était son statut. Cependant, nous avons réussi à le faire évoluer et progresser. Donc ça, c'était dans les années 94-95. Il y a longtemps » (Prospect)*

La tension sur le marché du travail, à la fois externe et interne, engendre un manque et une pénurie de ressources et de compétences. C'est pour cela, il considère qu'il est judicieux de mobiliser les ressources internes, apportant en outre leurs compétences métiers spécifique, ce qui les rend encore plus précieux. Ce faisant, ça permet d'éviter les coûts associés à la formation de nouveaux employés venant de l'extérieur

*« Il y a tension sur le marché extérieur mais aussi une tension en interne, on en manque toujours de compétences et donc autant récupérer quelques ressources internes, en plus ils viennent avec leur compétence métier. Donc si c'est un facteur qui développe des applications pour les facteurs, on ne va pas lui expliquer le besoin. Si vous prenez quelqu'un de l'extérieur qui sort de l'école, il va falloir lui expliquer ce qu'est un facteur, comment il travaille. Donc on a quelques procédures pour justement en interne faire évoluer les gens sur les compétences clés qui manquent, qui sont des ressources rares. » (Prospect)*

Le capital humain possède de la valeur pour l'organisation La Poste, il est unique et spécifique à La Poste. Le groupe tend à employer les postiers en interne quand les compétences sont spécifiques à l'activité de La Poste. Ces compétences ont de la valeur du fait que leur bénéfice dépasse les coûts associés à leur développement, d'autant plus que les personnes possédant ces compétences apportent également leur expertise métier spécifique.

Il y a donc une prise de conscience de la part du groupe, depuis un moment que certains collaborateurs internes pouvaient posséder des compétences en nouvelles technologies. Cependant, il n'est pas facile de les détecter raconte le responsable parce qu'ils peuvent être réticents à les mentionner. Pour ce faire, des méthodes telles des hackathons du meilleur informaticien sont mises en place et sont ouverts à la fois à l'extérieur et en interne. Cela permet non seulement de repérer des individus talentueux à l'extérieur, mais également de découvrir en interne des salariés qui peuvent être des développeurs talentueux dans leur temps libre. Ainsi, ces individus peuvent être identifiés rapidement et encouragés à développer leurs compétences en informatique, plutôt que de poursuivre leur métier habituel. Cette découverte de compétences cachées se fait donc par l'ouverture de l'innovation à la fois à l'écosystème interne et externe de l'entreprise. Cette articulation est ancrée dans le passage du responsable de la prospective de la branche numérique et met en évidence le lien étroit entre les catégories « gérer stratégiquement le capital humain », « ouvrir l'innovation en interne » et « étendre l'innovation à l'écosystème externe ». Nous avons donc articulé le fait d'ouvrir l'innovation avec la détection des savoir-faire cachés et aussi avec la détection des ressources rares.

*« Il y a longtemps, nous avons réalisé effectivement qu'il y avait pas mal des gens en interne qui possédaient des compétences en matière de nouvelles technologies. Nous avons donc mis en place des méthodes pour les détecter, ce qui n'est pas facile. Le facteur, il n'a pas envie de dire qu'il sait faire du logiciel parce que c'est un truc qu'il fait chez lui. Nous avons organisé des hackathons avec des meilleurs informaticiens de France, où le mélange est ouvert à l'extérieur, mais il est ouvert en interne. Cela permet de repérer quelques personnes à l'extérieur, donc on garde leur CV, mais c'est surtout en interne qu'on peut découvrir qu'il y a un facteur qui vient travailler le week-end et qui développe comme un chef. À ce moment-là, on le repère vite et on est capable de l'extraire pour lui dire d'arrêter de faire le facteur et de venir développer du logiciel »*

Le groupe a pour objectif de tirer parti de ses ressources internes pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles idées et modèles économiques innovants. Cette décision découle d'une stratégie pragmatique qui est guidée par des directives nationales, mais qui s'adapte aux résultats des expérimentations locales. L'objectif est d'exploiter cette force interne pour proposer de nouveaux services afin de répondre à une réduction significative du volume d'activité.

*« Nous sommes assez pragmatiques lorsqu'il s'agit d'une bonne idée ou d'un modèle économique qui semble opportun et qui s'appuie sur nos ressources internes. Nous le tentons, car nous savons par exemple qu'une diminution de 8% du volume pour un facteur en dix ans entraîne une réduction de 80% du volume total. Par conséquent, il y a une sacoche qui pèse moins que ce qu'on lui fait faire à côté. Nous maintenons donc notre nombre de facteurs, mais nous devons trouver de nouveaux services à proposer. » Dircom*

Une fois émergée du terrain et ancrée dans nos compte-rendu de codage, des questions théoriques ont été élaborées concernant les modalités d'acquisition et de développement du capital humain, afin d'aller plus loin dans notre analyse et de conceptualiser le phénomène décrit par les informateurs. Les notions de valeur, rareté et spécificités sont apparues sur le terrain sans être prédéfinie dans notre guide d'entretien. Toutefois, une fois évoquées par les informateurs, nous avons tenté d'explorer les stratégies d'acquisition et d'emploi du capital humain de La Poste en fonction de l'architecture GSRH proposée par Lepak et Snell. Une différenciation à faire, et qui est incluse dans notre compte rendu théorique (voir la figure ci-dessous), est que les deux dirigeants qui ont soulevé cette question appartiennent à des fonctions différentes. Le premier est un responsable RH de l'espace mobilité et recrutement, et le second est un responsable de la prospective de la branche numérique. EMRG semble être davantage préoccupé par le développement interne des salariés. La notion de détection en interne des compétences et savoir-faire cachés des salariés, n'est pas évoqué par ce dernier. Il parle plutôt d'adaptation des modes et formats de recrutement aux besoins futurs de l'entreprise et en particulier de la nouvelle génération. En revanche, Prospect adopte une vision plus large et plus stratégique de la notion de rareté et de valeur du capital humain, en particulier dans le domaine de nouvelles technologies, où les compétences sont souvent très pointues et difficiles à trouver.

Il est plus axé sur la détection externe et la stratégie de recrutement et l'acquisition de talents en externe, en utilisant des outils et des méthodes au sein de la branche numérique tels que les hackathons pour repérer les individus rares et de valeur dans ce domaine. Ces derniers, par le partage de leur savoir-faire en informatique, sont capables de transmettre cette connaissance et de permettre la mise à niveau des employés en interne. Prospect met également l'accent sur la détection des compétences cachées et la nécessité de valoriser les ressources internes, d'autant plus qu'elles viennent avec leurs compétences métiers spécifiques. Il reproche aux responsables des ressources humaines de ne pas être suffisamment impliqués dans la détection des ressources rares et des savoir-faire cachés, tant en interne qu'en externe. Le capital humain de La Poste a donc à la fois de valeur et est unique, si nous nous basons sur l'architecture de Lepak et Snell (1999). Il est nécessaire selon les dirigeants de développer le capital humain en interne, le groupe a tendance à employer et embaucher des salariés en interne lorsque les compétences métiers sont spécifiques tels que les connaissances du métier postal. Ces derniers sont difficiles à trouver en externe affirme le RH, mettant en évidence les défis auxquels sont confrontés les RH pour « sourcer » des talents sur le marché externe.

Une politique d'externalisation et d'acquisition sont mises en place par la branche numérique et qui consiste à générer du capital humain en développant des compétences internes ou en les acquérant sur le marché du travail. Le responsable de la prospective préfère internaliser des compétences spécifiques et uniques pour réduire les coûts de transaction. Selon lui, certaines compétences sont transférables par le partage et la régulation. Toutefois, il estime que la contractualisation ne peut en aucun cas contribuer au développement stratégique du capital de l'entreprise, car ces compétences sont publiques et temporaires. A la branche numérique, des méthodes d'emploi à la fois externes et internes sont utilisées.

**Figure 151: Compte-rendu théorique pour explorer les modalités d'emploi du capital humain de La Poste**

\*\*Quelle différence de perception de cette notion y a-t-il entre le responsable RH et le responsable de prospective de la branche numérique ? \*\*

EMRG a fait une analogie entre **le capital humain et une ressource rare et précieuse**, comme le carburant ou le pétrole. Cette analogie est utilisée pour souligner l'importance de l'utilisation efficace du capital humain dans une entreprise, surtout dans une entreprise comme La Poste, qui est au contact de sa population et doit rester utile aux autres humains de France

\*\*L'importance stratégique du capital humain pour La Poste est mise en évidence \*\*

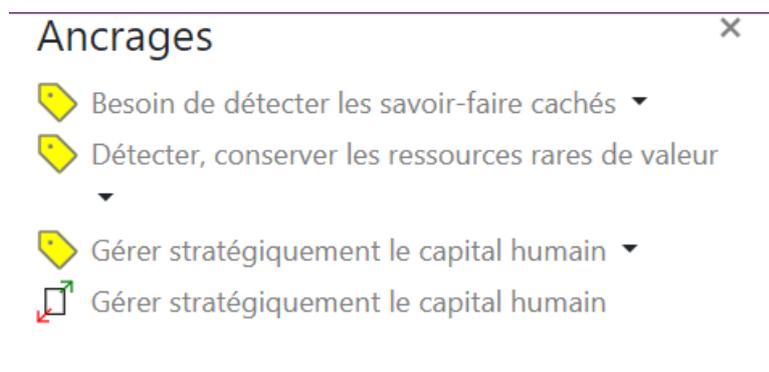
Toutefois, en matière de prospective et de gestion stratégique du capital humain, le responsable RH dresse une typologie qui est **basée sur les salariés** et notamment sur l'engagement et le désengagement de ces derniers. En termes de recrutement et d'acquisition, bien que les modes de recrutement soient adaptés aux besoins futurs de la nouvelle génération, ce dernier est internalisé et se base principalement sur **la mobilité et le développement interne des salariés**.

Prospect, quant à lui, adopte la notion de valeur et de rareté dans un contexte différent, en particulier dans le domaine de la prospective technologique et numérique où **les compétences sont rares, difficiles à trouver, et où il y a une forte tension sur le marché externe du travail**. Des outils sont mis en place par la branche numérique pour détecter les compétences cachées des employés en interne, en particulier en matière de nouvelles technologies, qui sont rares et en tension sur le marché du travail. La méthode des hackathons est utilisée pour repérer **des talents en interne et externe**, tandis que d'autres procédures sont mises en place pour faire évoluer les employés vers des métiers nécessitant ces compétences clés.

- La Poste préfère ainsi **recupérer des ressources internes plutôt que de recruter à l'extérieur, car cela permet également de conserver leur expertise métier**. En interne, les employés ont déjà une connaissance de l'entreprise et de ses besoins, ce qui facilite leur intégration dans des postes nécessitant des compétences rares\*\*.
- La Poste a également compris **l'importance de garder les compétences en interne plutôt que de dépendre constamment de consultants externes** qui ne sont pas nécessairement compétents dans toutes les situations.
- Un **changement de perception quant à l'importance et modalités d'emploi du capital humain**, grâce à des contrats classiques, il a été possible d'embaucher des personnes ayant déjà une expérience dans le domaine de nouvelles technologies, ce qui a permis de mettre à niveau les compétences en interne par la régulation et le partage de savoir-faire.

**Les modalités d'emploi du capital humain à la branche numérique sont différentes de celles à la direction des ressources humaines.**

**Figure 152: ancrage du compte rendu théorique ci-dessus**



### 2.6.5. Difficultés RH dans la détection des ressources (6.5)

Les procédures internes mises en place, visant à encourager les salariés à acquérir des compétences clés considérées comme « ressources rares » sont principalement initiées par la

branche numérique : *« Nous savons qu'il existe des services qui sont en attraction et qui ont besoin de ressources et qui sont attractifs. Bien que nous ayons un grand nombre de facteurs, il est possible qu'il y en ait un peu trop, et peut-être que 1 sur 1000 d'entre eux pourraient être récupérés. Avec 60 000 facteurs, cela représenterait déjà 60 personnes que nous pourrions récupérer, ce qui n'est pas négligeable. Enfin, nos ressources internes sont capables d'évoluer. »*

Le responsable de la prospective de la branche numérique exprime le besoin d'implication de la part des ressources humaines dans la détection des savoir-faire et des savoirs-cachés. Selon lui, il est essentiel que les ressources humaines s'impliquent davantage dans la détection des savoir-faire, y compris ceux qui sont cachés. En effet, il est facile de supposer qu'un facteur est capable de distribuer du courrier, mais la détection des savoir-faire cachés peut-être plus complexe et difficile à récupérer, à détecter, à trouver et à repositionner en cas de besoin interne. Si aucun besoin n'est identifié, ces compétences demeurent sous-exploitées. Cette faible implication des ressources humaines revient à l'éloignement entre les différents métiers et branches. Suite à cette affirmation, nous avons articulée la propriété « nécessité de créer un dialogue stratégique » avec la « Difficultés RH dans la détection des ressources »

*« ... Donc c'est ce rapprochement, parfois assez loin et entre des branches, ce n'est pas forcément au sein de la même branche. Quand je parle du facteur jusqu'à la branche numérique! Il faut qu'il y ait une possibilité d'optimisation beaucoup plus globale que dans chacun des métiers à ce moment-là. Ça, c'est plus compliqué à organiser parce que ce sont des métiers différents donc ils ne se voient pas forcément et pourtant, il y a besoin de faire circuler l'information donc ces savoir-faire croisés et croiser les besoins et les ressources, ça, ça fait partie des futurs besoins des ressources humaines pour moi... »*

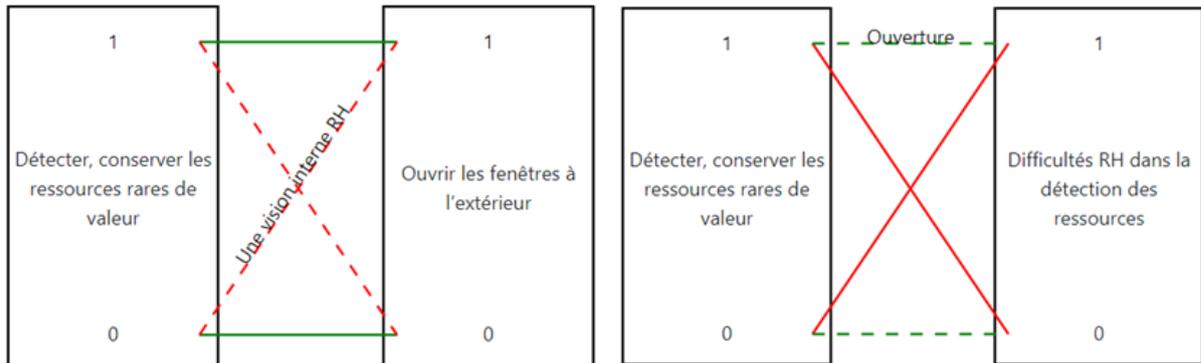
Cette implication dans la détection du savoir-faire en interne doit également s'étendre vers le marché externe, selon ce responsable. Cela signifie que les ressources humaines doivent s'impliquer à "sourcer" des talents externes, auxquels le groupe peut avoir recours de manière spécifique et qui sont difficiles à trouver sur le marché externe.

*« Il faudrait peut-être identifier cette fois-ci en externe comment attirer les bons profils. Quelle méthode faut-il mettre en œuvre pour vendre la maison La Poste en externe ? Les services eux-mêmes font encore le travail pour chercher les gens, et c'est dommage car le responsable informatique serait mieux à l'intérieur, à faire de l'informatique pour nous, plutôt que de passer 20% de son temps à faire la tournée des écoles, des entreprises et des forums pour trouver des gens pour son équipe. **Les ressources humaines ne prennent pas encore complètement en charge ce travail, mais ce serait bien qu'ils aillent sourcer des ressources qui sont les plus difficiles à trouver pour le groupe, notamment à l'international.** »*

Pour ce faire, ce responsable pense qu'il faut *« sortir du périphérique de temps en temps. C'est peut-être difficile, mais il pourrait être nécessaire d'aller dans les pays limitrophes pour trouver des capacités d'embauche. »* L'ouverture vers l'extérieur est donc une condition aujourd'hui pour les ressources humaines aussi. La détection des ressources difficiles à trouver nécessite une ouverture vers

l'extérieur. Cette idée ressort clairement de son discours et à plusieurs reprises. A cette issue, deux cas négatifs ont été identifiés en parlant des difficultés de détection du niveau de ressources humaines.

**Figure 153: Deux cas négatifs issus des articulations**



Pour aller plus loin dans notre conceptualisation, nous nous sommes interrogées sur la pertinence de la relation opposée entre les articulations. Les difficultés RH dans la détection des ressources sont liées à leur vision interne. Pour détecter et conserver les ressources rares et de valeur, il faut ouvrir les fenêtres à l'extérieur. Une relation d'influence mutuelle relie ces deux propriétés. Toutefois, une vision interne RH inverse l'articulation. Plus le groupe a besoin de détecter et de conserver des ressources rares et de valeur, moins les RH sont capables de s'ouvrir à l'extérieur en raison d'une vision RH interne. De même, les difficultés RH dans la détection des ressources influent négativement sur la détection et la conservation des ressources rares et de valeur. Une relation inversée relie ces deux propriétés, cependant, l'ouverture conditionne cette relation et vice versa. En s'ouvrant au marché externe, le groupe rencontre moins de difficultés en matière de ressources humaines, ce qui favorise le processus de détection et de conservation des ressources spécifiques.

Le responsable de l'espace mobilité et recrutement partage cette vision avec le responsable de la prospective dans leur discours et affirme la nécessité aujourd'hui des ressources humaines de « sourcer » et de trouver des ressources sur le marché extérieur.

*« Vous savez, une chose compliquée dans notre entreprise, c'était simple avant. Vous passiez un concours et après vous suiviez une formation de plusieurs mois pour acquérir les compétences nécessaires. On vous apprenait à maîtriser les logiciels qui nous intéressaient, et tout allait bien. Mais ce temps est révolu. La logique du grade a changé. Maintenant, même si vous êtes chef, vous devrez toujours suivre une formation intensive de plusieurs mois pour apprendre un métier. Malheureusement, nous n'avons plus le temps de faire cela. Nous devons maintenant recruter des talents à l'extérieur de l'entreprise. Mais où allons-nous trouver nos futurs poussins lorsqu'il n'est plus possible de passer des concours ? Nous n'avons plus recruté de fonctionnaires depuis 2001, et il va falloir qu'on aille les sourcer »*

L'idée révélée dans le passage ci-dessus est en accord avec l'avis du responsable de prospective, qui souligne également la nécessité pour les ressources humaines de chercher des ressources sur le marché extérieur. Les deux discours mettent en avant la difficulté en particulier en l'absence de concours de fonctionnaires. Toutefois, les deux responsables ont des points de vue différents quant aux raisons de cette difficulté. Le responsable de l'espace mobilité et recrutement attribue cette difficulté à des éléments de perturbation et d'illisibilité de l'offre de diplômes, tandis que le responsable de prospective considère que la raison en est la vision interne des DRH.

De plus, en comparant constamment le discours du responsable de prospective avec celui d'un autre responsable RH, nous pouvons mieux comprendre aussi cette faible implication de la part des ressources humaines dans la détection en externe. Etant centrée sur une logique interne, qui interdit le recrutement en externe, le responsable RH explique toutefois, la politique vise à réduire autant que possible le recrutement externe, voire à l'interdire en particulier dans certains postes pour lesquels des trajectoires de carrière sont envisagées. Ces postes sont généralement des fonctions de support telles que la finance, les ressources humaines, les achats, et autres fonctions courantes. Le recours au recrutement externe est exceptionnel au niveau des ressources humaines

*« Si nous ne trouvons pas les compétences requises en interne, nous procédons exceptionnellement au recrutement externe, mais cela reste rare. Nous cherchons à limiter au maximum le recrutement externe, voire à l'interdire pour certaines fonctions sur lesquelles nous souhaitons dresser des trajectoires. » (RH)*

Suite à cette affirmation, nous avons donc demandé à ce responsable RH s'il avait déjà été confronté à une situation de manque de compétences, d'autant plus que cette idée a été évoquée par le responsable de la prospective de la branche numérique. Des similitudes sont identifiées entre les deux discours. En effet, le responsable RH affirme que la principale difficulté concerne les compétences spécialisées et pointues, notamment pour les experts. Son discours révèle un problème dans le processus de recrutement externe, où les ressources humaines ont du mal à repérer les compétences spécifiques recherchées sur le marché, notamment celle avec une connaissance du métier postal.

*« Le problème, en fait, ce n'est pas un problème, mais dans certains cas, cette expertise, on ne peut pas la trouver en externe. C'est là où s'est compliqué. **C'est qu'en gros, on a besoin d'experts qui ont une certaine connaissance du métier postal, et donc ce n'est pas facile à trouver en externe.** C'est pour ça que dans certains cas, oui, c'est un vrai challenge, parce qu'on peut, même si les recrutements externes sont possibles dans ces cas-là, on rentre dans les exceptions. On n'est pas sûr de trouver la compétence sur le marché. » (RH)*

Cette difficulté pour les ressources humaines à détecter des ressources externes, telle qu'exprimée par le responsable de prospective de la branche numérique, constitue un enjeu

futur et un vrai challenge pour la DRH du groupe La Poste dont le recrutement se base essentiellement sur la promotion d'une mobilité interne.

Dans ce même cadre, le directeur exécutif met en lumière les difficultés de recrutement auxquelles est confrontée une entreprise, en particulier pour le poste de facteur. Le marché de l'emploi, selon le témoignage, est en constante évolution, avec des régions où l'offre de travailleurs est très limitée et une forte concurrence pour les métiers de la logistique par exemple. L'accent est mis dans son discours sur les difficultés de recrutement dans les régions où les gens ne veulent pas venir, où il y a une forte concurrence ou où il n'y a pas suffisamment de main-d'œuvre disponible.

*« Très peu en externe, d'abord, la seule fonction qu'on recrute, c'est le facteur, voilà. Et aujourd'hui, c'est plus ou moins facile à cause du marché de l'emploi et du fait qu'il y a des régions, des territoires où il n'y a plus que du frictionnel. Ce matin, j'étais à Niort, à Niort, on ne trouve personne, il y a 4 % de chômage et que du frictionnel. Et je ne trouve personne. **Donc les gens partent, je n'arrive pas à les remplacer. Ici, pour remplacer les gens, c'est un bordel noir** et en plus, je suis très en concurrence avec tout ce qui se développe autour du fait qu'il y a une démographie, comme je le disais, qui évolue et est plutôt positive. Tous les métiers de logisticien sont très en concurrence... »*

Le référent numérique, quant à lui exprime son point de vue d'une manière générale sur le Reverse Mentoring et sa mise en place. Il explique qu'il serait utile de faire appel à des experts en mentoring pour identifier les personnes à former et les amener vers des mentors. Cependant, il soulève également un problème au niveau RH concernant les entretiens d'embauche et la façon dont ils sont menés. Ces remarques suggèrent une certaine frustration de la part de ce responsable envers les processus de recrutement et de formation en entreprise.

*« ...Mais par contre ce que je disais, ce que j'ai essayé de faire moi, je n'ai pas forcément continué là-dessus, c'est quand je parlais du Reverse Mentoring...Après, le problème est qu'encore une fois, il faut faire attention au niveau RH où, pertinemment, moi je sais que je vais être malpoli, mais moi, ça me gonflerait d'aller passer un entretien sur un poste maintenant. Surtout se défendre, etc. Non, mais en fin de compte, aujourd'hui, moi, quand il y a la proposition, l'offre de poste, qu'on lit, on nous dit voilà « présentez-vous, expliquez » et au bout d'un moment, on vous dit « non, vous ne correspondez pas ». Pourquoi tu m'as fait venir ? si je ne corresponds pas, pourquoi est-ce qu'il y a eu cette démarche-là de me faire déplacer, de me faire venir ? Bon après, c'est vrai que d'aller à des entretiens après pour embêter, bon je dirai ok, j'irai, mais c'est vrai qu'aujourd'hui, moi, ce serait plus pour aller embêter les gens qu'autre chose, voilà."... »*

Toutes ces difficultés RH qui émergent du terrain nous ont conduits à nous interroger auprès du responsable RH sur les défis futurs de cette fonction. L'une de ses affirmations, qui concorde avec le discours de l'ancien responsable prospective RH du groupe, est que la fonction des ressources humaines doit être de plus en plus ancrée dans l'accompagnement des sujets de transformation plutôt que dans l'administratif, en prenant de la hauteur et en s'intéressant aux

sujets en dehors des ressources humaines pour mieux comprendre l'environnement. Cette idée converge avec celle attestée par l'ancien responsable prospective RH. Cependant, la réalité sur le terrain est bien différente, ce qui peut expliquer l'échec de l'exercice de prospective RH qui nous a été rapporté par l'ancien responsable prospective RH au sujet du modèle social. Pour pouvoir réduire ces difficultés RH, il y a un fort besoin, tel que cela est ancré dans le discours de ces dirigeants, en premier lieu d'une prospective RH qualitative qui va au-delà de la GPEC et qui s'intéresse aux sujets stratégiques tels que la transformation, la numérisation et l'intelligence artificielle. En second lieu, il est nécessaire de créer un dialogue stratégique entre les branches pour que cette prospective aboutisse à des résultats pertinents.

La clé de demain est *« d'être de plus en plus ancré dans l'accompagnement des sujets de transformation plutôt que dans l'administratif, en prenant de la hauteur et en s'intéressant aux sujets en dehors des ressources humaines pour mieux comprendre l'environnement. Cela est très important. En outre, pour La Poste, il est essentiel que je sois suffisamment créatif pour trouver un poste pour chaque collaborateur, en fonction de ses compétences et de pouvoir l'amener au niveau approprié. Nous avons également ouvert un chantier sur la digitalisation et de développement des compétences numériques des collaborateurs pour les accompagner, parce que comme c'est le cas pour toutes les entreprises, certains de nos employés ne sont pas à jour sur les compétences numériques, et cela demain devient une obligation En tant que RH, il est important « d'être proche des activités, de soutenir le développement de projets, de comprendre et de posséder suffisamment de connaissances pour conseiller les managers et simplifier leur vie. » (RH)*

#### 2.6.6. *Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel (6.6)*

Alors que les responsables RH interrogés accordent une priorité à la dimension individuelle du capital humain, plus particulièrement au développement des salariés, certains dirigeants du groupe portent une attention particulière à l'avenir du capital humain dans son ensemble, en y incluant des aspects collectifs et organisationnels. Dans ce contexte, la présente priorité, ancrée du terrain, explicite le système multi-niveaux du concept du capital humain, en fonction de la branche d'activité à laquelle appartient chaque dirigeant. Un compte rendu théorique a été rédigé suite à l'élaboration de cette propriété (voir la figure ci-dessous)

**Figure 154: Compte rendu théorique issu de la propriété « Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel »**

## ? Notion Multi-niveaux

Gérer l'organisationnel, le collectif et l'individuel:

**Le capital humain est appréhendé par les informateurs à plusieurs niveaux, en fonction de la branche d'activité à laquelle appartient l'informateur.**

- Au niveau des ressources humaines, le capital humain est perçu au niveau individuel par les deux responsables RH
- Dans les autres branches d'activité, telles que la branche numérique, la direction de l'innovation et la direction technique, le capital humain est perçu au niveau collectif et organisationnel. La gestion du capital humain dans ces contextes prend en compte les compétences collectives, les dynamiques d'équipe, la culture organisationnelle et d'autres facteurs organisationnels.
- Innov et DT considère que le capital humain repose sur la capacité des équipes à collaborer, innover et résoudre des problèmes de manière collective.
- Dex affirme que le développement des compétences est abordée de manière collective, avec un accent sur l'identification et l'exploitation des connaissances et des compétences collectives au sein de l'organisation. La Poste a une forte orientation vers la gestion collective et une orientation relativement moins marquée vers la gestion individuelle.

Suite à ces comparaisons, nous avons importé d'éléments extérieurs issus de la littérature scientifique:

- En effet, Les entretiens met en évidence la dimension multi-niveaux de la notion du capital humain. Cela fait référence aux travaux de Ployhart (2022,2014) qui portent sur la gestion du capital humain à différents niveaux de l'organisation, tels que le niveau individuel, le niveau de l'équipe, et le niveau de l'organisation dans son ensemble. Pour gérer le capital humain, il faut tenir compte de ces différents niveaux pour être efficace. Il examine comment les caractéristiques individuelles des employés peuvent être alignées avec les besoins de l'ensemble de l'organisation. A La Poste, il existe une faiblesse en matière de la gestion individuelle au niveau du capital humain.
- Les travaux de Ployhart sont pertinents dans le cadre de la gestion stratégique du capital humain de La Poste, étant donné que cette dernière varie en fonction des différents contextes et niveaux.

---

**A La Poste, les modalités de gestion du capital humain varient en fonction de la branche d'activité et des niveaux de l'organisation.**

En définissant la notion du capital humain, le responsable d'innovation met l'accent sur ce capital collectif et organisationnel qui est influencée par la structure organisationnelle et les relations interpersonnelles dans le cadre d'un travail en mode de projet.

*« Le capital humain est l'un des actifs essentiels du groupe La Poste. Je vous parlais des facteurs qui parcourent 6 jours sur 7 le territoire. Ce capital est pour nous essentiel, surtout que ce collectif est d'une richesse énorme. En effet, les idées sont ce sur quoi nous allons nous développer pour proposer de nouveaux services et produits. Le cœur de notre métier finalement provient des personnes, car ce sont elles qui ont eu ou entendu des conversations et qui ont partagé des idées. Nous nous inspirons de ces conversations pour développer de nouvelles techniques et les mettre en œuvre dans notre quotidien et notre métier. C'est là que cette culture de l'échange et de la richesse humaine vient soutenir nos objectifs. » Innov*

L'innovation provient donc des interactions et des échanges entre les facteurs et les autres parties prenantes de l'organisation. De ce fait, gérer stratégiquement le capital humain s'articule avec le « partage et échange avec les parties prenantes ». Le capital humain, dans une entreprise comme La Poste où la masse salariale est très importante, et qui est surtout une entreprise à dimension humaine, consiste à « savoir mobiliser, savoir impliquer et engager ces équipes, c'est l'essentiel ici dans les projets », indique le responsable d'innovation. Il explique en détail les étapes de mise

en œuvre des projets et comment les individus interagissent ensemble pour produire un résultat qui dépasse les attentes. En nous rapportant une expérience passée sur un projet, il affirme que les membres de l'équipe projet se sont amusés à travailler ensemble, ce qui a conduit à un résultat techniquement de qualité et humainement essentiel. Ils sont désormais engagés et impliqués dans le projet, désireux de continuer à avancer et à atteindre les prochaines étapes.

*« ... Ce qui a produit un résultat à la fois techniquement de valeur, mais humainement essentiel. Parce que maintenant, ils sont engagés et impliqués dans justement cet escalier dont je vous parlais. Ils ont envie d'aller plus loin, ils ont envie de continuer à monter les marches sur ce sujet-là. Parce que les premières marches sur lesquelles on les a placés leur ont donné goût et de l'intérêt sur le sujet. Ils ont compris en quoi eux avaient un impact, un intérêt et une utilité sur la question... » (Innov)*

Le fait de donner sens au projet mobilise les équipes et facilite par conséquent le management. Ce responsable évoque la notion d'une absence de management, sans connotation péjorative. Selon le responsable, grâce à un cadre rigoureux et une vision clairement définie, le projet au sein de La Poste est géré de manière autonome, permettant ainsi aux dirigeants de se concentrer sur d'autres aspects. La gestion de projet, soutenue par une aide de mission adaptée, permet selon lui, de minimiser les risques liés au projet. L'expérience décrite par le responsable d'innovation met en évidence l'importance de la clarté des objectifs et des responsabilités dès le début d'un projet. La définition claire des rôles et des tâches augmente la sécurité du projet en fournissant une vision claire de ce qui est attendu. Une fois que les bases sont posées, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de s'engager de manière autonome dans la réalisation des tâches assignées, car ils ont une compréhension claire de leur contribution à la réussite du projet. Il a illustré son affirmation par un exemple d'une équipe de projet qui a rencontré la mairie et les facteurs pour comprendre comment le projet se met en œuvre sur le terrain. En constatant leur propre impact et leur contribution au succès du projet, les membres de l'équipe sont davantage motivés à continuer à s'investir dans le projet. L'objectif est donc de montrer aux membres de l'équipe en quoi leur contribution a un impact sur la réussite du projet

*« ...Une fois que les bases claires sont posées, nous avons un socle solide sur lequel nous pouvons construire les fondations, comme pour une maison. Ensuite, une fois que les fondations sont en place, lorsque nous commençons à construire le mur, ces personnes viendront d'elles-mêmes... »*

Gérer l'organisationnel et le collectif est essentiel pour ce dirigeant dans le cadre d'un projet. Cela peut parfois engendrer une résistance aussi de la part de certains individus ne voulant pas

accomplir son rôle et sa responsabilité. Dans ce cas, il considère qu'il est important de ne pas négliger les individus, mais il n'est pas non plus viable d'investir la majeure partie de son temps sur une personne qui ne suivra pas le mouvement. Il est préférable de se concentrer sur l'opinion de l'équipe dans son ensemble et sur le dynamisme de celle-ci plutôt que de se focaliser sur un individu ou une exception en particulier. Mais aussi, il est toujours bénéfique que même les personnes moins impliquées aient un rôle et une responsabilité clairement définis, afin que leurs actions puissent être mesurées et évaluées en fonction des objectifs fixés. Cela permet également de leur donner une reconnaissance pour leur contribution et de les encourager à continuer à respecter les délais et les normes de qualité, même si leur niveau d'engagement peut être moindre que celui des autres membres de l'équipe.

*« Je me dis que plutôt que d'aller traiter un irritant, je préfère que l'irritant, ou du moins la personne qui serait peut-être en retrait, déjà elle a un rôle et une responsabilité clairement définis, de sorte qu'elle sache déjà ce qu'elle veut faire. Mais pour aller plus loin dans l'innovation, dans la prospective et dans l'utilisation de ce capital humain, si elle voit les autres s'investir et travailler avec plaisir, et que je suis dans mon coin à faire juste ce qu'on m'a demandé, j'espère que cela provoque parfois de l'envie, suscite de l'intérêt et généralement facilite le pas supplémentaire qui pousse à s'impliquer. »*

Gérer la dimension collective et organisationnelle au niveau du capital humain est également essentielle dans la branche technique, dont le travail aujourd'hui se base également sur des experts de mission. La vision du capital humain se transforme et s'oriente davantage vers une approche plus collaborative et ouverte, fondée sur le transfert et l'échange d'expertises, pour pouvoir imaginer l'offre de demain. Le fait de gérer cette dimension embarque de plus en plus les équipes dans le projet de réussite de l'organisation.

*« Avant, quand j'ai pris la direction technique en 2016, j'avais des experts de chacun des domaines. J'avais un expert de la fibre optique. J'avais un expert technique d'une grande technicité. Et aujourd'hui, on a besoin d'experts qui soient capables d'imaginer des services, de collaborer et de livrer des solutions. C'est toute la différence entre le garagiste, le fabricant de voiture et le designer. Ce que je leur demande aujourd'hui, c'est de faire tout à la fois, de travailler ensemble et de trouver les meilleurs scénarios techniques correspondant aux besoins des clients. Du coup, les membres de l'équipe sont investis d'une mission de bout en bout. Ils doivent réaliser un produit, un service, un bâtiment, une plateforme, un réseau. Et cela les embarque beaucoup plus. En fait, on ne les reconnaît plus seulement en tant que spécialistes d'un petit domaine. On les reconnaît parce qu'ils ont réussi à intégrer une solution qui est utilisée au quotidien et qui va se transformer demain. »*

Cette nouvelle vision du capital humain au sein de La Poste est surtout liée à la nécessité de travailler par projet et en mode agile. Cette approche de travail implique, selon le directeur technique, une organisation de plus en plus flexible et adaptative, où les membres de l'équipe travaillent ensemble de manière collaborative pour imaginer le chemin technique de demain.

D'où l'articulation entre le travail en mode agile et la nécessité de gestion stratégique du capital humain.

*« Pour faire simple, je n'ai pas un spécialiste de tel algorithme en IA, par contre j'ai plusieurs spécialistes qui sont capables d'utiliser l'intelligence artificielle qui demain saura lire tous les documents douaniers ou de la niaque qui va guider le facteur. Et ça, c'est vachement plus puissant. Ça embarque beaucoup plus les gens. Pour utiliser un terme, les Américains appellent ça le "why". Pourquoi on a envie d'avancer ? C'est parce qu'on sent qu'on a une mission. Et nous, notre mission à la direction technique, c'est de faire en sorte que demain La Poste sera capable de livrer un milliard de Colissimo quand on en faisait 350 millions il y a cinq ans. C'est multiplier par trois le réseau postal... On les implique par le pourquoi on fait les choses ? On les implique parce que chacun a un rôle. »*

**Figure 155: Compte-rendu théorique « vers les approches ouvertes »**

## ② Vers les approches ouvertes

**\* A la direction technique, à celle de l'innovation et à la branche numérique, la vision du capital humain évolue et se tourne davantage vers des approches ouvertes basées sur la collaboration et l'agrégation des connaissances, dans le but de stimuler l'innovation et la performance dans un environnement en constante évolution**

Suite aux trois articulations identifiées, ce compte-rendu a été rédigé pour approfondir la conceptualisation.

A la direction technique, la nature des solutions techniques et de l'évolution technologique nécessite une approche plus agile et collaborative en matière de gestion du capital humain.

Et aujourd'hui, on a besoin d'experts, de missions qui sont capables d'imaginer des services, de collaborer et de livrer des solutions. C'est toute la différence entre le garagiste et le fabricant de voiture et le designer

les équipes sont organisées sous forme de mini start up par équipes projets.

### Travail en mode agile

**L'accent est mis sur les approches ouvertes du capital humain, mettant en avant la flexibilité et la transversalité pour favoriser l'innovation et la résolution des problèmes**

Le directeur exécutif note qu'en matière des ressources humaines, la gestion collective est une compétence fortement maîtrisée par le groupe La Poste, tandis que la gestion individuelle requiert encore des améliorations. Cette situation il la trouve comme normale et commune dans toutes les grandes entreprises françaises qui sont issues de la fonction publique comme La Poste

*« ...Tout d'abord, l'Etat était impliqué, puis les entreprises ont émergé. C'est vrai pour le gaz, l'électricité, le train, les transports en général, La Poste et la banque. Le seul grand secteur qui a émergé indépendamment de la fonction publique et sans l'intervention de l'Etat est le retail. Cependant, même pour le retail, l'Etat a contribué à son développement par le biais de lois pour favoriser les hypermarchés, mais ils ne sont pas des organismes publics comme les grands services que nous connaissons dans les transports, l'énergie, les télécommunications,*

*etc. Ainsi, toutes ces entreprises sont très douées pour la gestion collective, elles sont championnes du monde. La gestion individuelle est un peu plus compliquée, et nous essayons de développer des solutions pour nous améliorer dans ce domaine. »*

Quant aux deux responsables RH interrogés, la dimension collective et organisationnelle ne semble pas être mise en avant dans leurs discours. Cependant, il convient de noter que la seconde mission de l'espace de mobilité et de recrutement consiste à fournir un accompagnement individuel et collectif aux employés de La Poste sur la thématique générique de l'évolution professionnelle. Le responsable de cet espace nous raconte que des ateliers sont organisés avec une durée allant de 3 heures et demie à 3 jours, couvrant tout le spectre de l'évolution professionnelle, allant de la rédaction de CV et de lettres de motivation à des compétences plus avancées telles que le marketing de soi ou la réussite d'un entretien d'embauche. Ces ateliers sont conçus pour des groupes de 7 à 15 personnes et ont l'avantage d'être considérés comme faisant partie de l'indice global de formation de l'entreprise, voir le programme des ateliers collectifs ci-dessous (figure).

*« Par conséquent, tout manager qui accorde la possibilité à ses employés de participer à ces ateliers ne perd rien, parce que c'est comme s'il envoie quelqu'un en formation. » (EMRG)*

Le second responsable RH que le groupe accorde une grande importance à l'excellence, ce qui se traduit par l'organisation fréquente d'ateliers axés sur la créativité. Cependant, certains aspects tels que la résolution de problèmes ne sont pas couverts.

Figure 156: Programme des ateliers collectifs 2eme semestre 2019

**ÉTAPE PAR ÉTAPE, CONSTRUISEZ VOTRE PROJET PROFESSIONNEL**

**PROGRAMME DES ATELIERS COLLECTIFS**  
2eme semestre 2019  
REGION OCCITANIE  
Mise à jour au 15 septembre 2019

**EMRG**  
ESPACE MOBILITE  
RECRUTEMENT GROUPE

**ATELIERS**

**ELABORER SON PROJET PROFESSIONNEL EN GROUPE**  
Atelier collectif de 3 jours pour :  
• mieux se connaître  
• identifier des pistes de mobilité  
• formaliser un projet professionnel réaliste  
Confirmation de l'inscription après entretien préalable avec l'EMRG  
**9 au 11 juillet** 9h30-17h30 à Toulouse (classes III/IV)  
**10 au 12 juillet** 9h30-17h30 à Montpellier (classes III/IV)  
**8 au 10 octobre** 9h30-17h30 à Toulouse (classes I/II)  
**8 au 10 octobre** 9h30-17h30 à Montpellier (classes I/II)  
**20 au 22 novembre** 9h30-17h30 à Montpellier (classes III/IV)  
**03 au 05 décembre** 9h30-17h30 à Toulouse (classes III/IV)

**INITIER LE CHANGEMENT**  
• Identifier les freins au changement  
• Se mettre en action dans son projet professionnel  
**12 septembre** 14h-17h30 à Toulouse  
**12 septembre** 14h-17h30 à Montpellier

**SE PREPARER A L'ORAL DE LA RPP GROUPE A - THEORIE\***  
Code ZD4N  
**22 Aout 2019** 9h30 -17h30 Et **4 septembre** à Toulouse  
**30 Aout 2019** 9h30 - 17h30 et **6 septembre** 9h30 -17h30 à Montpellier

**ATELIERS**

**LE GROUPE LA POSTE ET SES MÉTIERS**  
• S'informer sur les évolutions du Groupe, ses branches et ses filiales. Identifier les métiers recruteurs et en devenir  
**18 octobre** 9h30 - 13h à Montpellier  
**14 novembre** 9h30-13h à Toulouse

**M@P ET LES DISPOSITIFS DE PROMOTION INTERNES/EXTERNES**  
**18 octobre** 14h-17h30 à Montpellier  
**14 novembre** 14h-17h30 à Toulouse

**DEVELOPPER SON RESEAU / FAIRE SES PREMIERS PAS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS (LinkedIn)**  
• Comprendre ce qu'est un réseau social professionnel et savoir créer son profil  
**29 novembre** 9H30-17h30 à Montpellier  
**19 décembre** 9H30-17h30 à Toulouse

**ATELIERS**

**CHALLENGER SON CV ET LE RENDRE PLUS PERCUTANT**  
Comprendre l'objectif du CV  
• Connaître les règles de construction  
• Savoir l'adapter à l'offre de poste  
Apporter son dernier CV  
**11 septembre** 9h30-13h à Montpellier  
**17 septembre** 9h30-13h à Toulouse  
**12 novembre** 9h30-13h à Montpellier  
**19 novembre** 9h30-13h à Toulouse

**SAVOIR RÉDIGER SA LETTRE DE MOTIVATION**  
Comprendre l'objectif de la LM  
• Connaître les règles de construction  
• Savoir l'adapter à l'offre de poste  
Apporter sa lettre de motivation  
**11 septembre** 14h-17h30 à Montpellier  
**17 septembre** 14h-17h30 à Toulouse  
**12 novembre** 14h-17h30 à Montpellier  
**19 novembre** 14h-17h30 à Toulouse

**MARKETING DE SOI : SAVOIR VALORISER SON IMAGE**  
Appliquer des notions simples du marketing de soi à son projet professionnel  
• Savoir se présenter et convaincre  
Apporter une fiche de poste et son dernier CV  
**01 octobre** 9h30-13h à Montpellier  
**15 octobre** 9h30-13h à Toulouse  
**26 novembre** 9h30-13h à Toulouse  
**06 décembre** 9h30-13h à Montpellier

**MARKETING DE SOI : TRAINING**  
S'exercer à appliquer les techniques du marketing à son projet professionnel pour augmenter son impact et convaincre  
Apporter une fiche de poste et son dernier CV  
**01 octobre** 14h-17h30 à Montpellier  
**15 octobre** 14h-17h30 à Toulouse  
**26 novembre** 14h-17h30 à Toulouse  
**06 décembre** 14h-17h30 à Montpellier

**SE PRÉPARER À L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT**  
Comprendre les objectifs du recruteur et les 4 étapes de l'entretien  
• Savoir se présenter, répondre aux questions  
Apporter une fiche de poste et son dernier CV  
**17 septembre** 9H30-17h30 à Montpellier  
**08 octobre** 9H30-17h30 à Toulouse  
**21 novembre** 9H30-17h30 à Toulouse  
**28 novembre** 9H30-17h30 à Montpellier  
**17 décembre** 9H30-17h30 à Toulouse  
**17 décembre** 9H30-17h30 à Montpellier

**RECRUTEMENT : TOUT SAVOIR SUR LES PROCESSUS DE SÉLECTION**  
Connaître les techniques et outils d'évaluation des recruteurs et les clés pour réussir les différentes phases de sélection  
**05 novembre** 9h30-13h00 à Montpellier  
**12 novembre** 9h30-13h00 à Toulouse

**CAP VERS CHARGÉ DE CLIENTÈLE**  
• S'informer sur le métier de chargé de clientèle et connaître les attendus du poste  
• Découvrir le dispositif, accessible dès la classe I, et le processus de recrutement  
**12 novembre** 14h-17h30 à Toulouse  
**05 novembre** 14h-17h30 à Montpellier

Source : Compte rendu du terrain

### 2.6.7. Adapter les pratiques RH (6.7)

La quête d'un modèle futuriste de facteur, permettant de transformer La Poste, implique l'adaptation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines aux changements systémiques de l'entreprise. Afin de répondre à ces exigences, quatre cents acteurs de l'évolution professionnelle, dont 12 Espaces Mobilité Regroupement Groupe, sont engagés auprès des collaborateurs dans leurs projets professionnels. En adoptant une approche prospective, le groupe se concentre sur la valorisation de toutes les pratiques de gestion des ressources humaines efficaces pour former ses futurs collaborateurs. Cette démarche implique une définition précise des compétences et qualités requises chez ces derniers. Les pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'Espace Mobilité Recrutement Groupe sont principalement axées sur :

- La disposition d'une vision de l'emploi ;
- L'accompagnement individuel et collectif des postiers ;
- Le processus de recrutement ;

- L'évaluation de la performance ;
- L'accompagnement des projets de transformation ;
- L'animation des équipes.

Le premier élément clé consiste à disposer d'une vision claire de l'emploi. Cette vision peut être définie comme la capacité de fournir à tous les postiers de toutes les branches les opportunités professionnelles immédiates ou futures. Il s'agit d'un centre d'information sur les opportunités d'emploi qui peut s'avérer particulièrement utile lorsqu'un postier souhaite changer de branche ou d'univers. Dans ce cas, il peut être difficile de connaître toutes les personnes concernées et leurs projets respectifs. C'est pourquoi la mise en place d'un intermédiaire neutre, tel qu'une structure postale dédiée à cette fonction, permet de faciliter ce processus. Les postiers peuvent ainsi confier leur projet, poser des questions et obtenir des réponses neutres sur les différentes opportunités professionnelles en fonction de leur profil et de leurs compétences. Ce service est particulièrement pratique car il permet aux postiers d'obtenir des informations sur les postes en baisse ou en augmentation et de mieux orienter leur choix de carrière. Ce type de service n'était pas encore disponible auparavant.

La deuxième mission importante consiste à accompagner individuellement et collectivement les postiers dans leur évolution professionnelle. Des ateliers, couvrant une plage horaire allant de 3 heures et demie à 3 jours, abordent l'ensemble des aspects liés à l'évolution professionnelle, depuis la rédaction du CV et la lettre de motivation jusqu'à des sujets plus avancés tels que le marketing personnel et la réussite d'un entretien d'embauche. Ces sessions sont intégrées à l'indice global de formation de l'entreprise et sont accessibles à tous les employés.

EMRG offre également des services d'accompagnement individuel pour répondre aux questions variées des postiers. Les questions peuvent porter sur le contenu d'un poste, le niveau de rémunération, les attentes, les chances de réussite d'un candidat pour un poste donné, ou encore sur les possibilités de mobilité géographique. EMRG joue ainsi un rôle essentiel dans l'accompagnement de la mobilité interne, voire interbranche, et contribue à fluidifier les mouvements au sein de l'entreprise. Toutefois, il convient de souligner que pour certains problèmes tels que le conflit avec un supérieur hiérarchique, le rôle d'EMRG est de guider les employés à réfléchir sur leur situation et de les aider à trouver des solutions plutôt que de remplacer la hiérarchie.

Le troisième élément consiste à disposer d'un service interne de recrutement qui peut être considéré comme un cabinet de recrutement internalisé à l'entreprise. Ce service est mandaté par les différentes branches de l'entreprise pour réaliser des prestations qui varient de

l'expertise en matière de recrutement à la prise en charge partielle de ce processus. Les prestations proposées incluent le filtrage de CV, la participation à l'entretien final en tant que spécialiste RH pour apporter un regard neutre, ou encore la fourniture d'un avis complémentaire pour départager plusieurs candidats. Cette activité suscite un intérêt passionnant pour l'entreprise selon le responsable EMRG.

La quatrième activité dénommée "évaluation" au sein de notre entreprise, est assurée par deux consultants ingénieurs de sélection. Ils sont spécialisés dans le filtrage et la sélection de profils en utilisant des tests adaptés. Leur rôle est de rechercher et identifier les compétences spécifiques requises pour les postes à pourvoir. Ils sont également en mesure de réaliser des diagnostics de compétences en utilisant des tests de personnalité et en établissant des profils spécifiques pour les postes de management ou à responsabilité avec un périmètre important. Ces consultants sont considérés comme des experts en psychologie du travail et en tests de sélection.

L'entreprise dispose aussi d'une cinquième activité qui est la capacité d'accompagner des projets de transformation d'envergure ayant un impact significatif, y compris dans le cas de mobilités choisies ou non-choisies, comme les suppressions de poste ou les changements de lieu de travail pouvant affecter des services entiers. Pour assurer un accompagnement optimal, l'espace procède en collaboration avec les hiérarchiques pour réaliser des diagnostics individuels, interroger les employés sur leur motivation et leurs préférences, ainsi que pour recueillir leurs souhaits. Il convient de souligner que la dimension géographique est souvent prépondérante dans ces situations. À cet effet, une cellule d'aide à la reconversion est mise en place pour soutenir les employés touchés.

Enfin, la dernière activité consiste en l'animation d'acteurs impliqués dans les évolutions professionnelles. Le territoire compte plus de 15 000 personnes travaillant en Occitanie, et environ 25 conseillers en évolution professionnelle sont présents dans chaque branche pour aider les individus à préparer des ressources et des projets professionnels, « *ce sont des préparateurs de ressources et des accompagnateurs de projet professionnel* » (EMERG). Les conseillers aident les employés à identifier leurs aspirations professionnelles et les accompagne dans la planification de leur parcours professionnel, notamment pour les promotions. Une partie de l'animation transverse est également assurée par la DRH du groupe lors de séminaires territoriaux, où des informations génériques sur les projets globaux du groupe sont diffusées, telles que la responsabilité sociale de l'entreprise, les rapports comparatifs sur l'égalité homme-femme et les nouvelles modalités pour la retraite. Ainsi, la diffusion des informations nationales et du groupe à ces spécialistes de terrain est assurée de cette manière.

L'évolution professionnelle des individus est en corrélation avec les adaptations systémiques de l'entreprise, raconte le responsable de l'espace EMRG. En effet, les modes de recrutement ont évolué pour répondre aux attentes de la génération actuelle. Cela implique que le contenu et les processus de recrutement ont donc été revus afin d'adopter une nouvelle approche.

*« Le mode de recrutement change parce qu'il tient compte donc des désirs de cette nouvelle génération. Par exemple, une personne intéressée par l'entreprise La Poste se filme et nous envoie une vidéo. C'est intéressant et original, les candidats expliquent comment une entreprise aussi ancienne et vieille que La Poste demande une vidéo d'appui pour leur CV enregistrée à l'écran, c'est ainsi que nous procédons. Nos chargés de recrutement visionnent des entretiens différés et rencontrent finalement la personne en la regardant. Cela donne ensuite envie de les rappeler pour engager le contact. C'est assez novateur et original et je pense que ça va dans le sens de la façon de penser comment les nouvelles générations vont être recrutées dans le futur. Cela me semble un exemple qui va bien. En outre, nous sommes également très présents sur les réseaux sociaux. » (EMRG)*

Selon le responsable, la présence sur LinkedIn est incontournable pour toute entreprise qui cherche à promouvoir sa marque employeur. Toutes les équipes de recrutement cherchent à être actives sur les différents réseaux sociaux, en particulier LinkedIn. Les formats de recrutement ont également évolué pour s'adapter aux canaux numériques et digitaux. En matière de prospective et de nouvelle approche, la rapidité et l'originalité sont désormais des éléments essentiels dans les processus de recrutement.

*« Nous avons constaté que plus rapidement nous faisons une offre d'emploi à un candidat, plus grandes sont les chances qu'il accepte. En conséquence, les recrutements sont devenus une véritable course contre la montre. »*

En outre, l'innovation et l'originalité sont recherchées à travers l'organisation de rencontres informelles avec des personnes potentiellement intéressées et ayant les compétences clés recherchées. Une fois ces personnes filtrées, elles sont invitées à rencontrer des recruteurs dans un cadre informel. Si la rencontre se passe bien et que la personne intéresse l'entreprise, une phase plus sérieuse est envisagée en vue d'une offre d'emploi éventuelle. De même, lorsqu'un candidat rencontre son potentiel manager, il peut se faire une idée plus précise et personnalisée de son futur environnement de travail, bien plus que ce que peut offrir une simple fiche de poste. Rencontrer son potentiel manager et d'autres collègues potentiels peut donner une perception très différente de l'entreprise et rendre l'offre d'emploi plus attrayante. En effet, il est important selon ce responsable de déployer des efforts considérables pour rendre la marque employeur du groupe La Poste plus audible et attrayante pour les candidats potentiels. En ce qui concerne le recrutement, l'alignement du projet de l'entreprise avec celui des candidats est selon lui, la condition essentielle afin d'assurer la réussite du processus :

*« Nous sommes tous en quête d'un objectif commun, donc il est essentiel que vous vous engagiez dans un poste qui correspond réellement à vos aspirations. Si tel est le cas, cela sera bénéfique pour nous car vous nous aiderez à atteindre nos objectifs, tout en développant vos compétences. Bien que cela puisse sembler théorique, nous avons*

*des exemples concrets, tels que des contrats de trois ans avec des opportunités plus intéressantes à la clé si vous réussissez dans votre poste actuel. Tout dépend de vous ! Ces éléments concernent la phase précédant l'embauche. »*

L'un des éléments importants évoqués pour l'adaptation des pratiques RH aux besoins de la génération future est l'évolution du management due à la numérisation. Il est nécessaire de parier sur les évolutions constantes ainsi que sur l'importance de changer régulièrement. *« On va dans un univers où de toute façon le management va changer et où le digital sera roi. »* (EMRG)

Ainsi, l'environnement actuel se caractérise par une transformation continue du management et une prédominance du digital. Le télétravail gagne en importance, fragmentant le temps de travail, tandis que les technologies mobiles permettent de rester connecté à tout moment. Le temps et le rapport au travail se bouleversent. Cette évolution remet en question la façon dont les individus abordent leur travail. Bien sûr, ces changements ne sont pas toujours réalisables dans les fonctions en contact direct avec la clientèle, qui doivent respecter des horaires spécifiques. Cependant, les fonctions supports et transverses peuvent s'adapter à ces transformations, nous explique le responsable. Ainsi, en analysant les nouvelles populations, le groupe cherche à identifier leurs besoins et à déterminer des astuces pour devenir plus attractives.

Le groupe porte également une attention particulière pour la mobilité pour tous ses postiers. Les avantages de la mobilité sont mis en avant dans la charte de la mobilité. Cette charte, qui se compose de 12 points (voir la figure ci-dessus), est un outil précieux car elle énonce clairement les règles en la matière. Par exemple, le point 8 stipule qu'un manager ne peut s'opposer à la mobilité de son collaborateur si ce dernier remplit les conditions de recrutement, et ne peut non plus s'opposer à sa candidature. Cette disposition est considérée comme parfaitement claire du point de vue de ce responsable. Selon ce dernier, cette mobilité intègre une dimension du futur aussi : *« Même quand la personne vient me dire : « C'est ce poste que je veux dans tel lieu », je dis oui, mais qu'est-ce que je vais en faire après ? Qu'est-ce que cela m'apporte ? Quel est le complément ? Quelle est son offre de service ? Vous voyez cela ? Donc, cela va changer, c'est sûr, mais cela va encore changer... »*

L'intégration de la dimension de l'avenir dans les pratiques RH est cruciale, selon le responsable de l'espace mobilité et recrutement, qui nous explique son propre vécu quant à l'évolution de la fonction RH. En effet, celle-ci est passée d'une logique bureaucratique mécaniste, basée sur le grade et l'ancienneté, à une logique de compétence et de motivation, qui incarne au mieux la dimension de l'avenir. Cette évolution est en effet en grande partie due à la nécessité de s'adapter à un environnement en forte évolution.

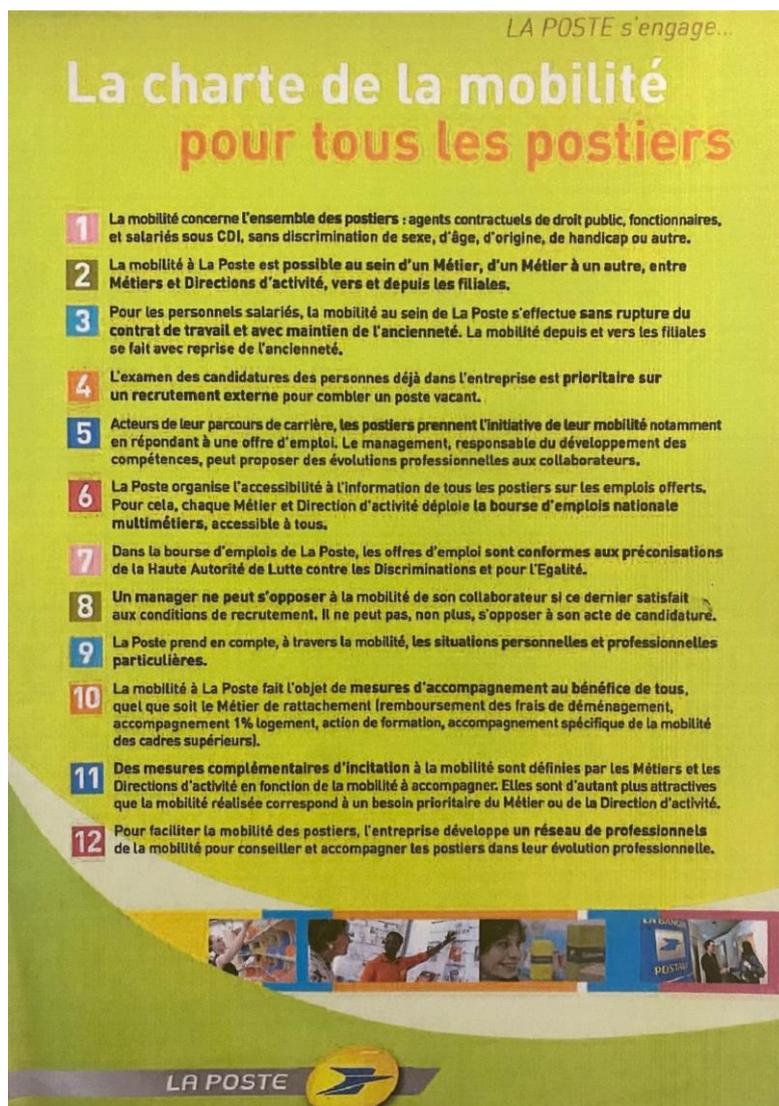
*« Je vois une chose très importante en rapport avec ce que j'ai vécu au sein de l'entreprise. D'abord, cela fait plus de 20 ans que j'exerce des fonctions de DRH, dans plusieurs branches, dans plusieurs départements, y compris en outre-mer. Cela donne une idée générique : il est plus facile de parler de mobilité lorsque vous-même en avez fait beaucoup. Ce que j'ai constaté, c'est que nous sommes passés d'une logique à une autre. La première logique était celle d'une bureaucratie mécaniste, c'est-à-dire une logique double basée sur le grade et l'ancienneté. Et progressivement, nous avons basculé de cette logique vers une logique de compétence et de motivation, et c'est pour cela que cela était passionnant à vivre et à faire. Pendant longtemps, on disait : "Vous avez 8 ans sur votre poste... Parce que vous êtes assez vieux pour l'être, mais que vous soyez bon ou pas bon, il suffit juste de ne pas être trop mauvais." Ces choses-là ont changé, et cela signifie que vous devez avoir la capacité à être dépassé par des gens plus jeunes, que des gens finissent par aller plus vite que la mesure. Il n'y a pas que des effets positifs à cela. Il y a des gens qui se retrouvent dans le groupe B, le cadre stratégique, avant l'âge de 35 ans, et qu'est ce qu'ils font à 40 ans ? Ils ne sont pas PDG. »*

La fonction RH a connu selon lui, une évolution notable, en raison de son trépied qui comprend la gestion administrative et réglementaire, l'environnement du travail et le développement des compétences. Le premier volet comprend notamment la gestion de la paie et le respect de l'ensemble de la réglementation, tandis que le deuxième est lié aux conditions de travail, aux relations sociales, à la prévention et à l'action sociale. Quant au troisième volet, il englobe la formation, la promotion, l'évolution professionnelle et la mobilité. Pendant longtemps, la RH a été responsable de ces trois volets. Cependant, la gestion administrative a été largement automatisée, grâce aux technologies numériques, telles que les coffres forts numériques pour les bulletins de salaire et les demandes de congés en ligne. En conséquence, il y a moins de personnel chargé de la gestion administrative. En ce qui concerne l'environnement du travail, il s'agit d'une spécialité de la RH qui est liée aux relations sociales et aux accords signés avec les organisations syndicales. Cela fait partie de la promesse de l'entreprise envers ses employés, signée avec les partenaires sociaux et ce dont une pratique très ancienne très longue dans l'entreprise et notamment à La Poste. Quant au troisième volet, qui est la spécialité actuelle du dirigeant interrogé celui du développement des compétences se différencie des deux autres volets car il incarne davantage l'avenir ou l'intérêt de l'entreprise. Il diffère de l'aspect qui se concentre sur l'application stricte des règles et des textes, en mettant plutôt l'accent sur la préparation pour l'avenir.

*« Franchement, je le dis, c'est sérieux, à toutes les personnes que je reçois en entretien, je réfléchis presque spontanément, mais qu'est-ce que cette personne va faire après ? »*

L'intégration de la dimension de l'avenir dans les pratiques RH est selon lui nécessaire pour une entreprise qui en perpétuelle évolution. Une approche proactive en matière de gestion des compétences est désormais demandée.

Figure 157: La charte de la mobilité EMRG



Source : Compte rendu du terrain

En nous présentant la politique RH, le directeur exécutif met en avant les défis spécifiques auxquels la BSCC est confrontée, notamment en ce qui concerne l'accidentologie. Selon lui, cette politique implique des engagements envers les évolutions futures, mais chaque branche a également ses propres spécificités. Il met en avant l'importance de la prévention des risques et de la sécurité au travail pour les postiers et postières, en particulier dans un environnement physique extérieur difficile. Malgré les nombreuses mesures prises pour prévenir les risques et réduire l'accidentologie, il souligne toutefois que la tâche reste difficile et que les résultats sont mitigés.

« Dans notre branche, la BSCC, l'accidentologie est un problème majeur, avec un taux de fréquence élevé de 31, un taux d'absentéisme important, une population vieillissante et un travail difficile dans des environnements instables, où nos employés utilisent des moyens de locomotion et des véhicules électriques pour travailler à l'extérieur pendant environ trois quarts d'heure. »

### 2.6.8. Inadaptation entre diplôme et travail (6.8)

La difficulté au niveau RH dans la détection des ressources sur le marché extérieur est liée, selon le responsable EMRG aux interrogations sur la définition des diplômes du futur. Les éléments de perturbation et d'illisibilité de l'offre des diplômes rendent le recrutement des futurs candidats risqué. Les diplômes actuels, souvent trop spécialisés n'apportent plus aujourd'hui la garantie de l'employabilité. Or les diplômes de demain diplômes de demain devront prendre en compte la nécessité d'avoir des compétences interdisciplinaires. La question de la valeur attachée aux diplômes est remise en question par ce responsable.

*« Il y a une grande bataille concernant les diplômes du futur. Les interrogations portent sur De quoi on va avoir besoin demain. Par exemple, nous aurons besoin de spécialistes bancaires, de commerciaux et de managers en raison de la population vieillissante, ainsi que d'informaticiens, car tout sera numérique. Ce sont les quatre éléments techniques que je recherche : technicité en banque, en ingénierie ou en logistique, selon chaque branche. L'appétence commerciale, relationnelle et managériale, ainsi que l'aisance numérique, sont mes besoins génériques pour demain. Ensuite, je vais examiner l'offre de diplômes en cherchant les cours proposés en management numérique, relations interpersonnelles, etc., pour trouver un diplôme qui couvre ces trois domaines. Je me demande où et à quel prix je peux trouver ce diplôme. Le diplôme du bac d'aujourd'hui, qui était le certificat d'études de la 3ème il y a 30 ans, n'a plus la même valeur qu'avant. De même, la licence d'aujourd'hui n'a plus la même valeur que le bac d'avant et le master 2 n'a plus la même valeur que la maîtrise d'avant. Les éléments de perturbation et d'illisibilité de l'offre des diplômes sont problématiques. Je ne veux pas d'un diplômé d'université prestigieuse si celui-ci ne possède pas les compétences techniques et génériques nécessaires. »*

Il est nécessaire selon lui, que le système éducatif et les entreprises coopèrent pour répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travail. Les recruteurs qui sont à la recherche de futurs managers possédant des compétences numériques ainsi qu'une aptitude relationnelle et commerciale, ont besoin d'être sûr de la valeur de ce diplôme.

*« Si un diplôme existe qui couvre ces trois domaines, cela m'intéresse car je pourrais alors envoyer mes offres d'embauche à ces diplômés... Mon embarras n'est pas tellement de savoir de quoi j'ai besoin, je le sais déjà. Mon embarras réside dans le fait de ne pas savoir où je vais le trouver » (EMRG)*

Il trouve qu'il est devenu paradoxal aujourd'hui de recruter une personne pour un poste donné en s'attendant à ce qu'elle soit opérationnelle dès son arrivée. Auparavant, les recruteurs étaient certains de la valeur d'un diplôme et ne se souciaient pas de l'employabilité du candidat. Cependant, aujourd'hui, prendre un diplômé engendre encore des risques car il peut manquer de compétences et nécessiter des formations complémentaires. Parce que tant que le diplôme ne me garantit pas l'employabilité, le recruteur ne peut pas l'utiliser directement. C'est pourquoi il trouve que les diplômes de demain devront donc inclure des matières transversales pour former des professionnels polyvalents capables de s'adapter aux évolutions des marchés.

Les formations spécialisées actuelles sont insuffisantes pour répondre aux besoins du marché du travail, d'où la déperdition de la qualité générale des travailleurs. Une université qui propose des diplômes transversaux pourrait donc être une solution pour former des professionnels compétents et adaptables.

*« Vous comprenez cette espèce de déperdition de qualité générale des gens qui nous arrive. Moi, si j'étais à l'université, j'offrirais des diplômes transversaux. » (EMRG)*

Dans ce même contexte, et en adoptant une perspective plus générale, le référent numérique soulève un problème général au niveau de la formation tout au long de la vie tel que l'a exigé la Commission européenne. Il considère que cette idée est loin d'être une réalité concrète. En effet, lorsqu'une personne souhaite changer de métier, elle est souvent confrontée à une question récurrente : *« Qu'avez-vous fait auparavant ? »*. Une tendance existe qui consiste à se baser sur le passé professionnel de la personne, sans tenir en compte ses compétences acquises au fil des années ou encore sa motivation pour apprendre de nouvelles choses. Certains peuvent choisir un métier pour subvenir à leurs besoins, mais cela ne doit pas les empêcher de se former et de développer de nouvelles compétences. Il arrive souvent que des personnes ayant un diplôme bac +5, bac +10 ou bac +25 se retrouvent à travailler comme caissières ou manutentionnaires, et il ne faut pas les juger sur leur passé, mais plutôt leur donner la possibilité de se former pour pouvoir évoluer vers d'autres métiers plus intéressants. Il est essentiel selon lui, de considérer l'ensemble des compétences et motivations de l'individu, et de ne pas se baser uniquement sur son passé professionnel. Considérer uniquement le parcours professionnel antérieur d'un individu est limitatif et injuste. Pour lui, les compétences peuvent être généralement transférables à d'autres métiers au sein de toute entreprise.

*« ...Si l'on regarde la situation actuelle, on pourrait se dire : "Nous avons 300 employés de la RAPT (Régie Autonome des Transports Parisiens), dont 200 qui seront bientôt à la retraite, ce qui nous donne trois ans pour automatiser certaines lignes". Il est vrai que si nous allons plus vite, les 50 employés restants seront affectés à d'autres tâches, sans toucher aux boutons, et cela ne servira qu'à faire de la figuration. Cependant, nous pourrions également envisager de les former à d'autres compétences, ou de répondre à la demande de la Commission européenne qui exige de mettre en place la formation tout au long de sa vie. Aujourd'hui, c'est une grosse foutaise, il n'y a pas de formation tout au long de notre vie... »*

Le référent numérique abonde en ce sens en considérant que le développement du capital humain est à la fois simple et complexe, *« car dans une société, on ne pourra jamais trouver une personne qui a toutes les compétences et qui peut tout faire. Il faudra donc regarder comment faire progresser le capital humain au niveau de l'école. Aujourd'hui, il est vrai que l'école est importante, mais il y a également tout ce qui peut être fait à l'extérieur. Si, par exemple, vous n'avez pas des parents qui vous ouvrent l'esprit, qui vous emmènent voir des expositions, des pièces de théâtre, même si vous n'y comprenez rien, ou qui vous font découvrir*

*Shakespeare, alors il est dommage que vous passiez à côté de cela. Je pense que c'est un peu regrettable si on met en place des tests qui décident qui sort et qui ne sort pas. Ce serait injuste pour ceux qui ne sont pas choisis. »*

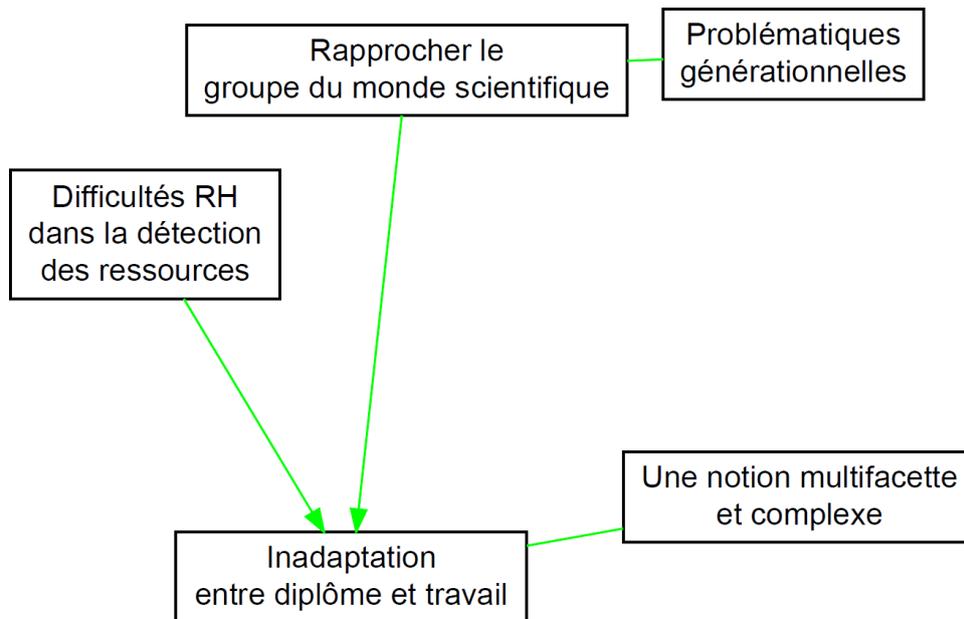
Selon son point de vue, une approche axée sur la jeunesse est essentielle pour transformer les mentalités et sensibiliser les jeunes dès leur plus jeune âge à la diversité de choix de professions envisageables, en les encourageant à explorer leurs d'intérêts et leurs passions plutôt que de se conformer à des stéréotypes préétablis.

*« Mais je suis sûr que le problème, une fois de plus, est que dès la maternelle, on nous demande de savoir quel métier nous voulons exercer. Arriver en maternelle et se faire demander « au fait, dans 20 ou 30 ans, quel métier veux-tu faire ? », c'est déroutant. On peut répondre « je ne sais pas, quels sont les métiers ? ». Et puis, on peut nous dire « ah, tu es bon en découpage donc tu es manuel, tu peux devenir couturier ou cuisinier. Et toi, tu es plus intellectuel, tu deviendras manager ». C'est intentionnel, mais cela ne signifie pas qu'une personne qui n'est pas manuelle ne peut pas être capable de faire autre chose. De même, quelqu'un que l'on estime capable de faire quelque chose peut être exécration, car il peut avoir un ego surdimensionné et devenir un dictateur plutôt qu'un manager. Il voudra toujours imposer ses idées, et au bout d'un moment, les autres répondront « ok, tu as raison, chef ». Finalement, il sera seul à proposer des idées et les autres seront incapables de contribuer. Nous savons tous que cela ne marchera pas. De plus en plus, je pense qu'il est nécessaire d'agir auprès des jeunes, afin de leur faire comprendre la diversité des métiers possibles et de les encourager à suivre leurs passions plutôt que de se conformer à des stéréotypes préconçus. Malheureusement, il est déjà trop tard pour certains. »*

**Résultats préliminaires :** Pour remédier cette inadéquation entre les diplômés actuels et les exigences du marché de travail, il est important selon les dirigeants de rapprocher le monde universitaire et scientifique du monde d'entreprises. Une nécessité d'une meilleure coordination et un équilibre entre ces deux mondes permet de répondre aux exigences du marché qui évoluent constamment en raison des changements technologiques et mutations économiques. En conséquence, les programmes d'études demain devraient s'adapter à ces nouveaux besoins afin de préparer les candidates futures. Une approche plus transversale qui s'oriente vers la multidisciplinaire est requise selon les entretiens, mettant l'accent sur l'agilité, la flexibilité, la pensée critique, la collaboration et la créativité. Toutefois, cette déperdition de la qualité générale des diplômés aujourd'hui rend encore la mesure du capital humain plus complexe. Comme évoqué dans le discours du responsable de recrutement et de celui de référent numérique, il est difficile pour les employeurs de déterminer la réelle valeur d'un diplôme, ainsi que celle d'un individu dans son ensemble, du fait de la complexité et de la multiplicité de facteurs à prendre en considération. Le diplôme et le parcours d'un individu, ne représentent pas toujours des indicateurs fiables pour déterminer la valeur d'une personne sur le marché de l'emploi, car d'autres éléments tels que les compétences, les expériences de vie, la motivation jouent un rôle primordial dans la détermination de la réelle valeur d'une personne dans un emploi donné. Une attention particulière doit être aussi portée sur les aspirations de la nouvelle

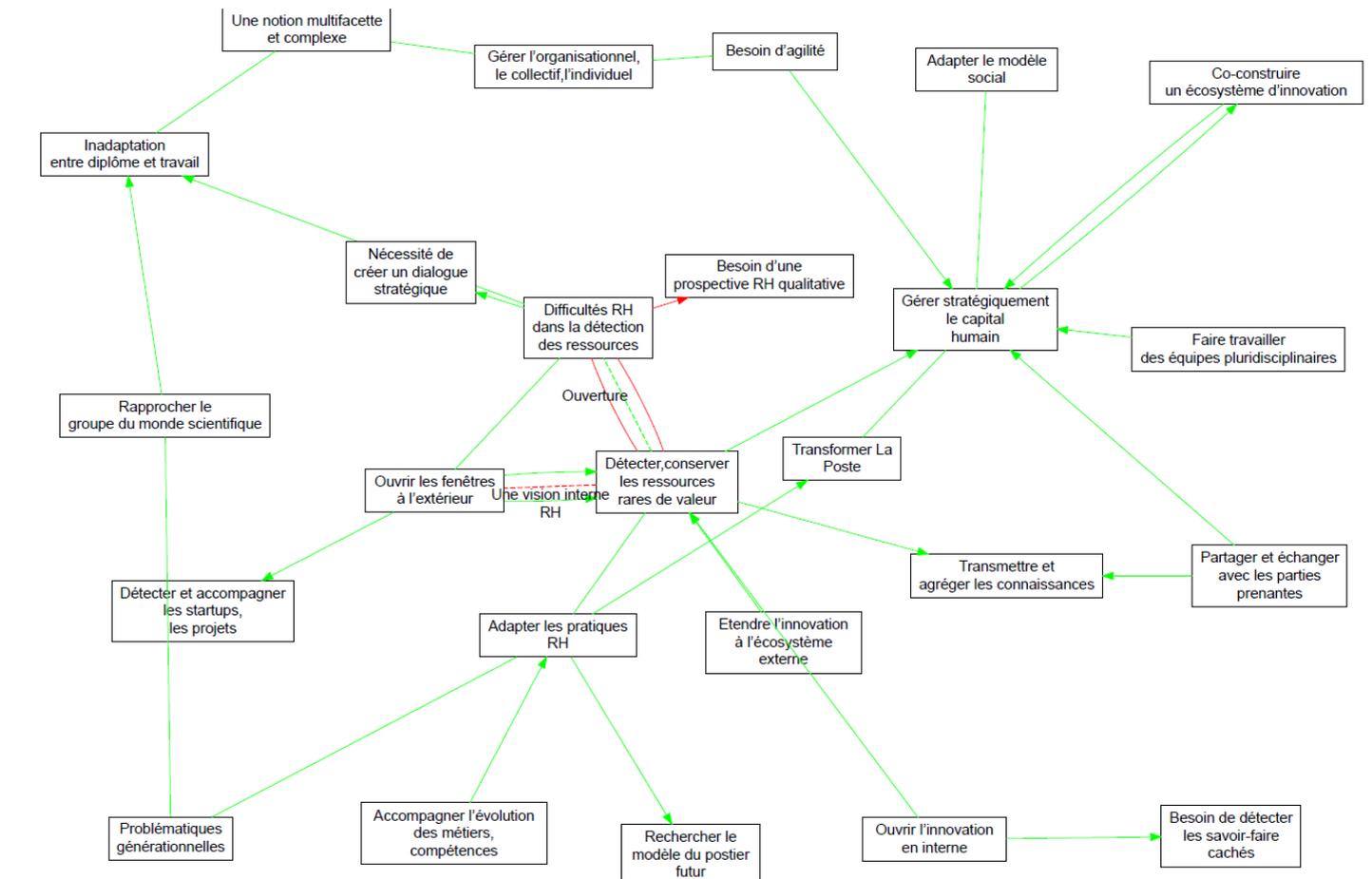
génération qui sont totalement différents des générations précédentes. Gérer stratégiquement le capital humain de demain implique de tenir compte les évolutions du marché du travail, les attentes évolutives de la nouvelle génération, et les besoins futurs de l'organisation en fonction des avancées technologiques.

**Figure 158: Schématisation des propriétés qui influent sur « l'inadaptation entre diplôme et travail »**



Après avoir présenté la catégorie « gestion stratégique du capital humain », nous avons rassemblé dans une schématisation intégrative toutes les articulations issues des propriétés ainsi que des catégories dégagées qui influent sur la gestion stratégique du capital humain. (voir la figure ci-dessous)

**Figure 159: Schématisation intégrative de l'interaction de la catégorie « gérer stratégiquement le capital humain » avec les autres propriétés et catégories**



Il est à noter que cette schématisation ne rend pas compte des inter-connexions avec les autres catégories, mais uniquement des articulations avec les éléments de la catégorie « gérer stratégiquement le capital humain ». Il ressort de ce graphe un lien étroit entre la gestion stratégique du capital humain et la co-construction d'un écosystème d'innovation. En favorisant l'innovation en interne, le groupe peut détecter les savoir-faire cachés, et en les étendant vers l'écosystème externe, il peut identifier et conserver les ressources rares et de valeur. Cependant, la vision du capital humain à La Poste est en train d'évoluer vers des approches ouvertes, nécessitant la collaboration entre experts de différents domaines pour imaginer l'offre de demain. Cette approche collaborative du capital humain à la Poste est accompagnée par une reconnaissance que la valeur réelle d'une personne ne se limite pas à son diplôme ou à son parcours mais repose aussi sur la capacité à résoudre les problèmes, à avoir une pensée critique, à travailler en équipe et à participer à l'innovation et à la créativité. La pluridisciplinarité, l'agilité, la transversalité et l'ouverture sont requises notamment au sein de la direction technique, de la direction d'innovation et de la branche numérique. Cependant, la direction des

ressources humaines (DRH) du groupe La Poste est généralement davantage axée sur une vision interne des collaborateurs, ce qui explique sa faible implication dans la détection des ressources rares et de valeur. L'ouverture, quant à elle, est identifiée comme une condition primordiale qui ressort des entretiens pour une gestion stratégique du capital humain, notamment dans une perspective prospective. Il est nécessaire de créer un rapprochement entre les différentes branches et métiers au sein de La Poste, en favorisant le dialogue, afin d'anticiper les besoins en capital humain de demain.

## 2.7. Et demain ? Vers une La Poste pérenne

La catégorie actuelle, intitulée « **maintenir un modèle pérenne** » (7), regroupe tous les éléments envisagés pour l'avenir de La Poste et révèle ainsi les aspirations des dirigeants du groupe quant aux nouvelles thématiques et enjeux à venir. Comment les dirigeants interrogés imaginent-ils le futur de La Poste ? Et qu'est ce qui rend un groupe comme La Poste Pérenne ?

Une divergence de perspectives s'observe quant à la vision prospective de La Poste. Les différents dirigeants expriment leur propre vision quant chemin futur du groupe. Le responsable de la cellule de prospective identifie deux scénarios possibles. Soit une réelle transformation des modalités de gestion permettra de surmonter les difficultés, soit l'absence de changement au niveau de modalités de management engendra la réduction de La Poste à une entité marginale, maintenue en vie par nécessité. Dans le premier cas, La Poste pourrait évoluer pour devenir un groupe international de services de proximité, qui répond pleinement aux attentes et aux besoins des utilisateurs français de services, grâce à une gestion managériale adaptée, idoine et pertinente. Dans le second cas, si la prise de décision demeure centralisée et hiérarchique « *trop top down* », La Poste ne pourra offrir qu'un service minimum, limitant son utilité. **Cette affirmation nous permet de mieux comprendre la nature de la PS adoptée et émergente du terrain. Une prospective à « faible impact stratégique » avec « besoin plus de mobilisation ».**

Après ce propos, ce même responsable place les postiers au centre de la pérennité de La Poste en tant qu'entreprise. Cependant, elle souligne l'importance cruciale du modèle managérial qui doit être en phase avec les besoins et les attentes des postiers. Un des éléments clés pour la pérennité est la transformation des postiers tout en prenant en compte leurs besoins en matière de compétences, de formation, de développement de carrière et de conditions de travail, etc. Nous avons donc articulé la présente catégorie avec celle de « transformer les postiers ».

« La pérennité de La Poste est liée à nos postiers. Sans eux, nous n'existerions pas. C'est pourquoi j'ai souligné que si notre modèle managérial ne prend pas en compte les besoins et les attentes de nos postiers, la pérennité de La Poste sera très compliquée. » (Prospect)

La pérennité de La Poste est tributaire de sa capacité à maintenir une transformation continue, à promouvoir l'innovation, ainsi qu'à gérer efficacement l'écosystème dans son intégralité. Nous avons donc élaboré les propriétés suivantes qui permettent au mieux de comprendre le phénomène décrit dans la présente catégorie : « Continuer à se transformer », « Etre capable d'innover », « Gérer les interactions avec l'écosystème », « avoir une vision stratégique intégrante des évolutions ». Selon les dirigeants, pour qu'un groupe comme La Poste soit pérenne, il doit pouvoir se réinventer pour anticiper les besoins émergents de ses clients et de la société, innover afin de proposer de nouveaux produits et services, et gérer efficacement son écosystème, tout en préservant une forte cohésion sociale et un engagement éthique et responsable. Les dirigeants du groupe imaginent ainsi l'avenir de La Poste en se concentrant sur ces différents aspects et en prenant en compte les grandes tendances de la société, telles que la digitalisation, la transition énergétique, l'évolution des modes de management et de consommation ou encore la montée des attentes en terme de responsabilité sociale et environnementale.

Ainsi, la catégorie « maintenir un modèle pérenne » (7) s'articule avec les objectifs de « transformer La Poste » (1), « transformer les postiers » (5), « co-construire un écosystème d'innovation » (4) et « faire la prospective à La Poste » (3). Ces articulations sont identifiées au fur et à mesure du développement des propriétés du groupe.

« Mais je crois vraiment que les conditions de la pérennité, c'est que nous devons préserver notre culture et nos valeurs, tout en se transformant partout où c'est possible sans se limiter, grâce à une stratégie et une prospective bien posées. » (Dircom)

**Figure 160: Table des propriétés de la catégorie « maintenir un modèle pérenne » (7)**

|             | Continuer à se transformer | Avoir une vision stratégique intégrante des évolutions | Gérer les interactions avec l'écosystème | Etre capable d'innover |
|-------------|----------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|
| Dircom      | Green                      | Red                                                    | Green                                    | Red                    |
| Innov       | Green                      | Red                                                    | Green                                    | Green                  |
| Num         | Red                        | Red                                                    | Green                                    | Red                    |
| Prospect    | Red                        | Green                                                  | Green                                    | Red                    |
| DEX         | Green                      | Red                                                    | Green                                    | Green                  |
| DT          | Green                      | Green                                                  | Red                                      | Green                  |
| Celprospect | Green                      | Red                                                    | Red                                      | Red                    |

Pour un groupe comme La Poste, considéré par les dirigeants comme un acteur territorial important, la capacité à gérer les interactions avec l'écosystème constitue l'une des clés pour une pérennité du groupe, comme en témoignent les cases vertes de la colonne. Par ailleurs, cette pérennité nécessite une transformation continue et progressive dans tous les métiers et à tous les niveaux du groupe. Afin d'y parvenir, il est important d'avoir une vision stratégique intégrante des évolutions, inspirée d'une démarche prospective. Cette propriété est articulée avec la catégorie « faire de la prospective à La Poste ». Quatre dirigeants attestent le rôle que joue l'innovation dans la maintenance de la pérennité de La Poste. L'absence des responsables RH dans ce tableau s'explique par le fait que cette catégorie n'est pas encore attestée. Leur intérêt dans notre entretien porté plus sur les enjeux futurs pour la fonction RH.

### *2.7.1. Continuer à se transformer (7.1)*

La présente propriété est attestée par cinq dirigeants interrogés. Dans une société en constante évolution, La Poste doit être capable de s'adapter en se transformant pour assurer sa pérennité. Cela inclut la transformation du groupe, mais aussi celle des postiers. Il faut surtout selon le directeur du pôle régional *« ne pas se renier, et cela veut dire accepter de de réinventer complètement. Être en face de nouveaux besoins s'il faut accompagner pour se protéger on va le faire. »*

Le directeur technique porte une attention particulière sur l'importance des postiers à croire dans le projet de transformation du groupe La Poste. Il considère la gestion de l'attrition du courrier requiert une attention constante de la part du management. Les tournées peuvent être longues et certains matins, les casiers peuvent être vides, ce qui rend la gestion encore plus difficile. La baisse constante du chiffre d'affaires et du volume de travail crée une pression accrue pour l'innovation et la transformation continue. Il est donc primordial selon lui, de maintenir une certaine foi et motivation envers le projet de transformation afin de maintenir la pérennité du groupe. La qualité managériale et la capacité à donner du sens jouent un rôle crucial dans cette dynamique.

Dans ce contexte, il est essentiel de veiller à ce que les postiers puissent également suivre l'évolution progressive du groupe à travers la transformation en cours.

*« Nous, on en est fiers pour les dirigeants, mais nous, on a le monde ouvrier, si je puis dire, de La Poste. Les banquiers, ce n'est pas ça, c'est une population beaucoup plus diplômée, voilà. Ils évoluent dans un environnement très différent de celui du postier, du facteur ou des gens qui sont ouvriers...Nous, on a le monde ouvrier donc voilà, il s'agit de faire en sorte que la pérennité se maintienne en réussissant à les embarquer dans quelque chose qui*

*va continuer à se transformer et à accélérer, et en faisant en sorte qu'ils y croient. Voilà. C'est difficile qu'ils aient confiance en cela. »*

Pour le directeur de l'innovation, la pérennité de La Poste est directement liée à sa capacité à se réinventer. Le changement fait partie intégrante de l'image de La Poste. C'est pourquoi il souligne l'importance de cultiver une culture d'entreprise qui soutient et valorise le changement, en expliquant les objectifs des réorganisations et en impliquant les postiers dans le processus. La diversité des métiers et des secteurs d'activités de La Poste est mise en exergue, ainsi que la nécessité pour La Poste de se réinventer en permanence afin de rester compétitive et d'assurer sa pérennité. Cependant, il met en garde contre le risque que le groupe perde cette culture de changement, auquel cas il devrait s'inquiéter pour son avenir.

*« ...En changeant, je vous assure que ce n'est peut-être pas une image qu'on a de La Poste vu de l'extérieur, mais une fois qu'on est à l'intérieur, on ne peut pas imaginer à quel point La Poste - et ce n'est pas un slogan publicitaire - se réinvente tous les jours dans tous les secteurs d'activité, dans tous les métiers que ce soit la banque, le courrier, le colis, le réseau avec l'aménagement du territoire, les nouveaux services, la rénovation énergétique, la logique d'examen, veiller sur mes parents, etc. La liste est quasiment sans fin. La Poste se réinvente continuellement et elle est tout le temps en mutation. ...La Poste change et continuera à changer. Par contre, le jour où cette volonté, ce changement ne sera plus une partie intrinsèque de l'ADN de La Poste, là il faut s'inquiéter. Mais parce qu'on est confronté naturellement au changement de la société. »*

Le directeur technique insiste abondamment sur le fort positionnement stratégique du groupe sur son marché intérieur et extérieur, qualifiant la transformation opérée par le groupe comme réussie et comme la condition la plus essentielle pour assurer la pérennité. Il affirme que La Poste, la plus grande entreprise postale en France, détient actuellement 75 à 80 % de parts de marché dans son marché intérieur. Malgré une baisse significative du courrier, la politique multi-activités de l'entreprise, notamment à travers Colis Express, La Banque Postale, et la récente acquisition de la Caisse Nationale de Prévoyance, a conduit à plus que doubler le chiffre d'affaires de La Poste toutes activités confondues en dix ans. Bien que le courrier ne représente plus que 20 % de ses activités globales, son impact sur l'emploi reste important. La Poste poursuit donc sa transformation pour faire face à une rupture de marché qui était prévisible et similaire à celle qui a affecté d'autres secteurs. Toutefois, l'entreprise dispose d'une opportunité importante de développement dans les services, notamment dans la livraison de colis et dans la fourniture de services de proximité. La crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19 a renforcé le besoin de La Poste en tant que fournisseur de services essentiels pour la population française, notamment en tant que dernier recours pour les livraisons lorsque les échanges commerciaux

sont limités. Le groupe doit continuer son engagement dans une opération de transformation et de diversification pour assurer sa pérennité à long terme dans un marché en évolution constante.

*« Donc on va continuer à se transformer. On a encore des années difficiles. On doit faire face à une rupture de marché sans commune mesure, mais qui était connue par d'autres activités. Ceux qui avaient des chevaux qui ont vu arriver la voiture, ils ne sont plus là. Pour autant, il y a encore des chevaux dans les écuries. Ceux qui ont vu le télégraphe, ils ne sont plus là. Donc nous, on a ça, mais on ne fait pas heureusement que du cheval et du télégraphe. Vous voyez ce que je veux dire. Donc, on a une opération de transformation, on est des caméléons aujourd'hui, la situation sera peut-être un peu plus facile à vivre lorsque le courrier représentera peu dans notre activité globale. Par contre, on a une chance énorme. C'est le développement et le développement des services, le développement du colis et le besoin extrêmement fort des populations de services de proximité et on est convaincu que nous sommes et nous resterons la première entreprise de sociétés, de services, de proximité aux populations en France. »*

Pour le directeur du pôle régional, Il est important pour assurer la pérennité de rester ouvert au développement du monde et de répondre aux nouveaux besoins, tout en restant ancré dans sa culture et son socle de valeurs. Il cite l'exemple de la baisse du volume de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste, qui nécessite une réinvention du modèle pour assurer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, il est également important d'accepter de se réinventer complètement pour relever les nouveaux défis, tout en garantissant des conditions de travail dignes pour les postières et postiers. La clé de la pérennité selon lui, réside dans la capacité à rester en phase avec les transformations du monde tout en respectant ses valeurs et sa culture. Ne pas le faire peut amener à la morte lente.

*« La capacité, à mon avis, est de poser des constats clairs et de maintenir un modèle social exemplaire, tout en conservant ses valeurs de service public sur l'ensemble du territoire français, voire européen, et en fondant sa stratégie sur sa culture. Si cela nécessite de créer des services de Tiers de Confiance Numérique pour garantir une sécurité numérique à chaque citoyen moyennant une prestation, alors cela doit être fait pour assurer notre pérennité. Il est donc important de rester fidèle à ses valeurs et à son socle de valeurs tout en restant ancré dans le développement du monde et en développant des services en conséquence. Je pense que cela peut garantir la pérennité. »*

*« Grosso modo, c'est ça notre défi. Vous le verrez ici, c'est de dévulnérabiliser nos activités rationnelles, les élargir. On tentera aussi de monter une banque assurance plus tard, j'espère, avec la Caisse des Dépôts et Consignations, qui est également restaurée en France. On reste un groupe 100% public. Mais on est un groupe 100% en prise avec le public...dès qu'il y a une transformation, La Poste doit suivre. »*

### 2.7.2. *Avoir une vision stratégique intégrante des évolutions (7.2)*

Pour assurer la pérennité de La Poste, le responsable de la prospective de la branche numérique souligne la nécessité d'avoir à la fois une vision stratégique claire pour anticiper les évolutions du marché et éviter de se positionner sur des produits ou services qui ne seront plus demandés, ainsi qu'une maîtrise opérationnelle afin garantir le bon fonctionnement de l'entreprise au quotidien et éviter les accidents sociaux ou organisationnels. Il convient alors d'adopter une approche stratégique afin de garantir la viabilité et la pérennité d'un groupe. Les entreprises qui échouent sont d'une manière générale celles qui ont commis des erreurs stratégiques ou opérationnelles.

*« Les boîtes qui meurent, ce sont celles qui ont raté. Quand on déconne un peu, c'est qu'il y a eu un loupé, soit stratégique, soit dans les opérations aussi. »*

Trois exemples ont été cités dans son discours pour illustrer cette affirmation. Le premier cas concerne le constructeur aéronautique Boeing, qui a connu des accidents et des défaillances de sécurité sur certains de ses avions. Selon ce responsable, ces événements ne sont pas le fruit du hasard mais résultent de dysfonctionnements internes au niveau de la conception des logiciels et de la mise en œuvre des procédures. Le deuxième cas cité est celui de la transformation brutale de l'opérateur postal hollandais, qui a provoqué des perturbations significatives dans la distribution du courrier. La mise en place de cette transformation s'est directement déroulée, sans passer par la création d'un prototype ni d'étapes intermédiaires, ce qui a entraîné des erreurs de compréhension et une implémentation chaotique et désorganisée par les facteurs de l'opérateur. Enfin, le troisième cas mentionne, est celui de la grève prolongée des travailleurs du secteur aérien canadien. Les problèmes de rémunération des travailleurs ont été à l'origine de la grève, mais celle-ci a également mis en exergue les limites des systèmes opérationnels qui soutiennent le fonctionnement du secteur aérien

Ce responsable illustre ces exemple pour montrer la nécessité de la prise en compte des risques associés toute évolution organisationnelle. Une bonne maîtrise opérationnelle des changements est selon lui essentielle pour réduire les risques et assurer la transition du groupe La Poste en douceur. Cette combinaison d'une vision stratégique à long terme et d'une gestion rigoureuse des opérations permet au groupe d'assurer sa pérennité.

Cette vision stratégique à long terme est assurée par la mise œuvre de la prospective, selon le directeur du pôle régional, qui considère qu'en posant des constats clairs et partagés, il est possible de construire une prospective et élaborer une stratégie pour avancer. IL met en avant la nécessité de poser des constats clairs pour pouvoir élaborer une stratégie efficace, tout en gardant un modèle social exemplaire et fidèle à ses valeurs. Cette citation ci-dessous révèle

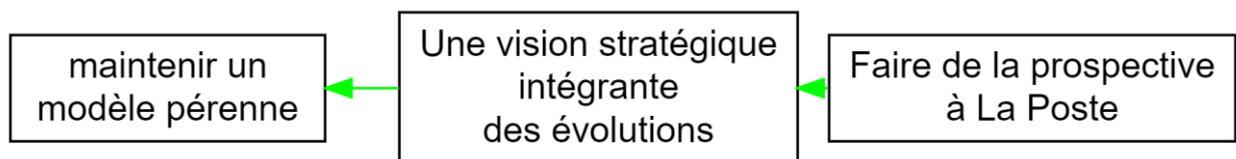
effectivement la dimension stratégique et participative de la prospective. Une approche permettant de tenir en compte des différents enjeux et perspectives afin d'adapter la stratégie en fonction des changements du contexte. La pérennité et la prospective sont alors étroitement liées.

« En posant déjà un constat clair et partagé, je pense que c'est le gage de pérennité, car un constat clair et partagé permet de construire une prospective et une stratégie. » (Dircom)

« ...il faut faire des constats clairs, car si on ne prend pas conscience des problèmes, on ne pourra pas avancer. Par exemple, le coût et le volume du courrier baissent de 8% par an au Danemark, et dans certains pays, cela va encore plus vite. De même, la fréquentation des bureaux de poste baisse de 7% par an... **il faut réinventer le modèle. À la banque, on perd des clients qui sont plutôt âgés, donc il faut rajeunir. Il faut poser les choses. En colis, on a une position dominante, mais il faut encore l'accentuer ...c'est aussi de la prospective** »

En posant un constat clair et partagé, La Poste peut élaborer une stratégie prospective pour avancer. Si cela fonctionne, cela permettra à beaucoup de familles, postières et postiers d'avoir des conditions d'exercice dignes, même si la transformation est difficile.

Figure 161: Schématisation expliquant la relation entre pérennité et prospective, telle qu'émergée du terrain



La prospective permet d'anticiper les évolutions futures, ce qui permet en conséquence de développer et d'adapter la vision stratégique afin de maintenir la pérennité du groupe dans un contexte de transformation. Un lien étroit entre prospective et pérennité émerge des entretiens.

### 2.7.3. Gérer les interactions avec l'écosystème (7.3)

Maintenir la pérennité de La Poste nécessite une gestion efficace de l'ensemble de son écosystème. Cependant, les interactions entre les différents acteurs de cet écosystème sont complexes à gérer, surtout pour un groupe comme La Poste qui est proche de son territoire. Le responsable de la prospective de la branche numérique de La Poste soulève des questions importantes sur l'avenir du marché des services à domicile et sur les défis que La Poste devra relever pour y survivre. Les réglementations et les obstacles juridiques sont des facteurs importants à prendre en compte dans la gestion de ces services, mais le responsable souligne également l'importance de gérer les interactions entre les différents acteurs impliqués. Cela implique ainsi de comprendre les besoins des clients et de travailler avec d'autres acteurs du marché, tels que les particuliers et l'état. La propriété « obstacle juridique » déjà élaborée

comprend tous les éléments règlementaires en relation avec la prospective. Toutefois, cette présente propriété explicite cette gestion des interactions entre acteurs et qui est selon ce responsable un des défis et les opportunités à venir dans le marché des services à domicile. Gérer les interactions entre les différents acteurs impliqués permet de survivre et prospérer dans ce marché. De nombreuses questions se posent pour lui quant au développement futur du marché des services à domicile : « ...*Est-ce qu'il y aura des services à domicile ? C'est la question. Quel type de service ? Est-ce qu'il y a un vrai marché pour des services à domicile qui pourraient remplacer le courrier et offrir une activité à des gens qui ne sont pas des spécialistes? Nous ne pourrions jamais remplacer des infirmiers pour les injections ou les médicaments à domicile. Cependant, est-ce qu'il y a des services accessibles pour des fonctions de type postiers? Un corps de métier plus axé sur les compétences relationnelles et le savoir-faire qui reste proche des gens que nous avons ? Nous savons que nous ne pouvons pas les transformer en infirmiers, car cela nécessite une formation spécifique de niveau bac +3, 4 ou 5. Mais nous pouvons par contre, les former pour changer un boîtier électronique. Nous savons que nous pouvons mettre en œuvre ce type de services. **Donc on a des ensembles de connaissances et de compétences qu'on peut mettre en œuvre au niveau des facteurs. Est-ce que ça sera suffisant ? On parle des seniors, on parle de beaucoup de choses, mais la vraie question est de savoir si le marché est présent et s'il est solvable...*** » (Prospect)

Selon lui, les questions importantes concernant le marché senior santé, en particulier en France, sont complexes. Bien que la prévention et le maintien des seniors à domicile soient évoqués pour réduire les coûts par rapport à une hospitalisation en institution, les organismes de sécurité sociale et de financement de la santé ne sont pas suffisamment axés sur la prévention à domicile. Le remboursement ne se produit que lorsqu'une personne est hospitalisée ou malade, mais pas en amont de la maladie. Il en résulte que les coûts sont considérablement plus élevés lorsqu'une personne est hospitalisée (environ 1 000 € par jour) que lorsqu'elle reste chez elle (environ 100 € par jour). Cependant, le marché est plus complexe que les marchés classiques, car il implique la participation de trois acteurs: l'organisme de paiement, les prestataires et les services de santé, qui ne sont pas toujours clairement définis. Il y a donc un risque que les services à domicile ne puissent pas tous émerger en raison de cette complexité. De plus, les services à domicile ne sont pas des produits standardisés comme les smartphones, avec des choix simples. La régulation de l'État joue un rôle important dans la gestion de ce marché, qui est plus complexe qu'une relation simple entre un fournisseur et un acheteur.

« ...*On a rencontré de grosses difficultés pour le portage des repas, qui est purement fiscal. Tous les concurrents sont dans un cadre fiscal où la personne qui reçoit son plateau repas à domicile peut défiscaliser 50% de la somme, sauf quand c'est La Poste. Comme nous avons d'autres activités, certains concurrents vendent leurs plateaux 5 €, mais il y a 2,50 € qui sont défiscalisés. Nous vendrions nos plateaux 3 ou 4 €, mais nous sommes fiscalisés, donc nous payons plus cher à chaque fois. Il a donc fallu obtenir la même situation fiscale que les autres pour pouvoir être compétitifs, alors que nous utilisons moins d'essence et polluons moins puisque c'est dans la tournée du*

*facteur. Ce type de dossier est un peu compliqué, car le service à domicile n'est pas comme l'iPhone ou le smartphone où il y a un modèle moins cher ou plus beau et où le choix est simple. C'est un marché beaucoup plus compliqué à gérer qu'un marché classique, car il y a forcément quelqu'un, en l'occurrence l'État, qui manipule le marché par des remboursements de sécurité sociale ou de mutuelle... La plupart des services à domicile sont réglementés par l'Etat, ce qui complique leur gestion. Par exemple, pour la collecte de papier destiné au recyclage, les particuliers ne peuvent pas en bénéficier en raison de certaines dérogations administratives. Nous ne pouvons offrir ce service qu'aux entreprises, qui ont des appels d'offres avec des gros camions pour une collecte hebdomadaire. Notre idée était d'avoir des facteurs qui passent chaque jour avec une petite voiture pour récupérer les déchets, mais cela ne fonctionne pas pour les particuliers en raison des réglementations strictes... »*

La gestion de ce type de service implique une relation complexe entre les particuliers, l'Etat et les fournisseurs de service, ce qui rend la situation plus compliquée que la simple vente d'un produit en concurrence avec d'autres. En effet, dans le cas de la vente de produits, la réussite dépend principalement de la qualité de l'offre et de son prix par rapport à la concurrence. Toutefois, dans le cas des services à domicile, la réglementation impose des contraintes importantes qui rendent leur gestion plus complexe.

Le directeur technique quant à lui, les parties prenantes telles que les actionnaires et les clients sont essentielles pour le succès du projet de La Poste. Il est selon lui, important que ces dernières aient confiance dans l'avenir de La Poste et dans ses capacités à relever les défis du marché. En décrivant les différents enjeux et défis futurs auxquels l'entreprise est confrontée, il souligne l'importance de la Poste en tant que service public pour les collectivités territoriales en France. La Poste considère les collectivités territoriales comme des partenaires stratégiques, car celles-ci jouent souvent un rôle incontournable dans la satisfaction des clients finaux. Les maires et les élus locaux sont particulièrement motivés à maintenir les services publics, dont La Poste, dans leur commune car cela favorise leur réélection. Cela explique en partie la création des Maisons France Service par le gouvernement. Dans les régions rurales en particulier, la présence de La Poste est souvent vitale, parce qu'elle représente l'un des rares services publics disponibles. En revanche, Les élus des villes plus importantes sont davantage préoccupés par les enjeux de l'environnement et le développement durable. En tant qu'entreprise publique, La Poste doit également selon lui, être attentive à ses actionnaires et doit donc s'adapter aux évolutions du marché. La présence de l'État en tant qu'actionnaire majoritaire a été un facteur clé dans l'évolution de La Poste ces dernières années.

*« ...on reste quand même très proche des collectivités territoriales...Pendant des années, la grande compétition était entre l'Éducation nationale et nous. Et ça, c'est arrivé une centaine, un millier de fois. Dans les villages, si les classes fermaient et nous étions présents, impossible de fermer un bureau, même s'il n'y a personne, une personne même pas tous les jours. Donc, c'est voilà, parce que le maire pour être élu, il va être élu en disant « moi, pendant mon mandat, tous les services publics seront pareils ». Mais vous voyez, c'est un truc qui est supra*

*à nous, d'où le fait que Macron, comme d'autres crée les Maisons France service qui viennent d'être déployées parce que je pense que c'est un des éléments d'aménagement du territoire et que le mal-être des campagnes, moins des campagnes, mais très certainement des couches intermédiaires, des petites villes se fait sous l'absence des services publics. C'est quelque chose qu'on ressent, les gens, les gilets jaunes, etc. derrière, parce qu'ils se disent, de très belles études pour qu'ils calculent le bonheur des gens là où ils vivent et les gens qui sont dans les grandes villes sont hyper heureux, comme les gens qui sont dans le désert, car ils ont choisi d'être à la campagne, d'avoir que du vert, quitte à faire 30 bornes pour acheter une baguette de pain, parce qu'ils s'en foutent, ils l'ont choisi et c'est là qu'ils sont heureux. Et les gens qui sont entre les deux et notamment dans les villes 4 000, 5 000, 10 000 habitants sont les gens les plus malheureux en France. Pourquoi ? Parce que le service public, fini. Il n'y a plus de cinéma. Le lundi, le mardi soir, il n'y a pas de restaurant ouvert. Ce sont des gens qui sont en dortoir. Ils doivent faire plein de bornes pour beaucoup de choses, ça pèse sur eux. Voilà. Donc nous, on a ce débat avec les élus parce que notre présence est un enjeu ... Ensuite, je dirais que nous avons de plus en plus de parties prenantes, cela peut sembler évident dans de nombreuses entreprises, mais pour nous, cela sera de plus en plus innovant, ce seront nos actionnaires. Le rôle de l'actionnaire État a beaucoup évolué, il sera avec un nouvel actionnaire majoritaire, c'est différent, forcément. C'est encore une histoire qui reste à écrire, mais depuis la réforme de La Poste en 1991, c'est une évolution assez forte qui vise à rendre l'entreprise plus compétitive, par rapport à de nombreux autres secteurs qui ont vu leur actionariat changé. La Poste reste tout de même une jeune entreprise. C'est une SA depuis seulement 20 ans, et elle est une entreprise depuis 20 ans au sens juridique. Ce sont des choses qui changent, qui évoluent, et vous pouvez voir qu'en 1991, nous avons atteint l'un des pics en devenant une SA. Nous allons changer d'actionnaires majoritaires, je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de groupes qui réalisent ces changements, qui font évoluer de cette manière, et qui s'ouvrent à l'international. Donc, je pense que ce sont des choses importantes qui structurent beaucoup l'évolution du groupe. »*

Selon le référent numérique, la pérennité dépend de l'écosystème dans lequel l'entreprise opère. Il aborde cette notion d'une façon plus générale mais en nous rapportant sa propre expérience à La Poste et comment il a essayé de faire bouger les choses. Il compare ensuite les start-ups à des petits êtres vivants dans un écosystème qui cherchent à grossir pour attirer l'attention des grands acteurs qui pourraient les racheter. Cependant, il rappelle que les PME sont les premières créatrices d'emploi, contrairement aux grands groupes. Il souligne l'importance de la pérennité et de l'emploi, mais soulève des interrogations sur les différences de traitement entre les fonctionnaires et les contractuels en matière de régimes de retraite. Il remet également en question la supposée supériorité des grosses entreprises, qui peuvent perdre leur indépendance et être soumises à des influences de forces extérieures. En comparaison, dans une PME, il est nécessaire de faire preuve d'efforts pour trouver des clients et vendre ses produits. Pour élaborer la pérennité d'une entreprise, il évoque la notion de l'écosystème qui englobe les organisations de toutes tailles, « il y a les organisations qui vivent, il y a les petites et les grosses ». Toutefois, il remet en question l'autonomie des grosses entreprises par rapport à son écosystème.

*« Les grosses entreprises ne sont pas forcément un bien en soi. Il y a certes des grosses PME, mais le problème avec les grosses entreprises, c'est qu'avec toutes les lois qui ont été mises en place, on est tellement dans le*

*consensus qu'il faut faire avec les syndicats et les organisations, et au bout d'un moment, l'entreprise ne vit plus forcément par elle-même. Elle est dictée par un gouvernement externe et il faut essayer d'avoir un consensus de tout le monde pour faire avancer les choses. Donc, ce n'est pas forcément une bonne chose. Dans une PME, il faut se battre, il faut s'arracher les tripes, chercher des clients, vendre, etc. »*

Quant au responsable de l'innovation, les changements qui concerneront le groupe La Poste dans les années à venir se concentrent sur la gestion des données de tout son écosystème. Avec la prise de conscience accrue des gens sur l'utilisation de leurs données personnelles à des fins commerciales, le défi majeur est d'assurer une utilisation éthique de ces données, tout en montrant que La Poste est un tiers de confiance qui utilise les données dans le respect des lois et de sa charte éthique. La mise en place de mesures de protection des données et d'un écosystème de personnel dédié à la sécurité des clients et citoyens, ainsi que l'amélioration continue des pratiques de La Poste, témoignent de sa volonté de garantir une utilisation éthique des données. Malgré les défis à venir, le responsable de l'innovation est confiant quant à la possibilité de parvenir à une utilisation responsable et raisonnable des données personnelles, en travaillant en étroite collaboration avec les citoyens afin d'instaurer la confiance nécessaire

*« Quels sont les nouveaux grands changements, car en fait, on en a tous les ans des changements. Nous sommes confrontés, je parle beaucoup de données de "data", à la compréhension qu'ont les gens de la donnée, et notamment de la donnée personnelle. Chacun prend maintenant conscience que c'est sa propre donnée et que des sociétés utilisent leurs propres données pour faire du business. Clairement, le gros challenge, le gros changement, c'est d'arriver à voir une utilisation éthique de la donnée en fait, car toutes les entreprises n'ont pas une pratique malsaine de la politique de données. C'est pour cela que l'on met en place des Chief Data Officers. On a tout un écosystème d'emplois pour toutes les données, qui sont là pour sécuriser nos clients, nos usagers, nos concitoyens, en montrant que La Poste demeure un tiers de confiance qui utilise les données qu'elle a le droit d'utiliser à des fins commerciales et de services publics, mais qu'elle le fait dans le respect des règles de la loi et de la charte éthique qu'elle s'impose. Donc, le gros défi, le gros changement, c'est d'arriver à convaincre les gens que nous sommes finalement de bonne foi, mais ça, je crois déjà qu'on est une entreprise qui est aimée par les concitoyens...ces axes d'améliorations sont sur l'avenir un sacré challenge, mais je pense qu'on peut arriver à une utilisation raisonnée, éthique et responsable de la donnée personnelle en confiance avec le citoyen. »*

#### 2.7.4. Etre capable d'innover (7.4)

Certains dirigeants interrogés considèrent que la pérennité de La Poste est liée à sa capacité à innover. Pour rester compétitif sur un marché en forte évolution et en concurrence, le groupe développe constamment ses forces en proposant des solutions innovantes à son écosystème. Le directeur technique nous explique le positionnement fort du groupe sur le marché et affirme ainsi que La Poste est compétitive et rentable sur son marché à la fois intérieur et extérieur. Dans le monde entier, la plupart des postes ont été confrontées à la concurrence croissante due

à l'évolution du commerce et ont rarement réussi à rester le premier opérateur de leur marché, que ce soit sur le marché intérieur ou international. *« Par exemple, si l'on prend l'exemple de la poste américaine, elle a été largement éclipsée par UPS, FedEx et ne gère plus quasiment la distribution du courrier. En Italie, le premier opérateur de livraison de colis est Bartolini, qui appartient à la poste française. En Allemagne, la poste française sous l'enseigne DPD est le deuxième opérateur de distribution de colis, juste derrière DHL, et détient presque les mêmes parts de marché. En fait, il y a deux postes dans le monde qui sont très fortes : La Poste française et DPD, qui est la poste française dans le monde. DPD est actuellement le quatrième opérateur de colis mondial et est leader en Pologne, en Russie, en Italie, en Espagne, aux Pays-Bas et deuxième en Allemagne... »*

Il note également que La Poste est classée en tête des opérateurs en Pologne, en Russie, en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas, et se positionne comme le deuxième opérateur en Allemagne. Dans l'ensemble, les principaux acteurs mondiaux du marché des livraisons sont UPS, FedEx, DHL et DPD (La Poste française). » En outre, sur son marché intérieur français, La Poste détient actuellement plus de 75 à 80% de parts de marché, ce qui est un chiffre considérable. Ainsi, La Poste peut être considérée comme compétitive et rentable sur son marché intérieur, selon lui.

Le maintien de cette compétitivité sur le marché oblige le groupe à relever de nouveaux défis en matière d'innovation. La direction technique est donc engagée dans une démarche de conceptualisation d'outils et de technologies pour répondre aux besoins futurs, tout en rationalisant les coûts pour réduire le poids des structures. Cela représente un enjeu majeur étant donné la complexité croissante des objets connectés et de la maintenance associée.

*« Nous, nos nouveaux défis dans les dix années à venir, c'est de faire en sorte que plus on va avancer dans le temps, plus il va y avoir d'outils, de technologies, d'objets et de dispositifs sur le terrain. Plus il y aura d'usages des technologies qui sont très importantes et dans le même temps, on doit rationaliser au maximum les coûts parce qu'en termes d'équilibre économique, il faut qu'on réduise le poids des structures. Et donc, pour nous, ça veut dire qu'il faut qu'on imagine dès maintenant le dispositif de demain ou l'outil de demain, en imaginant le moindre coût possible en euros pour pouvoir avoir le moins de maintenance, le moins de technique possible sur ce qui est déployé. Même si ça doit complexifier la conceptualisation, ça, c'est le premier sujet. Parce que pour faire simple et vous donner un peu une idée de ce que ça peut faire, en 2016, il y avait 1600 personnes à la poste qui s'occupaient de technique. On n'est plus que 1000. Et on sera sans doute autour de 700 en 2025, alors que le nombre d'objets de l'IA, d'essais de maintenance et de technologie, on n'en aura jamais eu autant. Donc ça, c'est un vrai enjeu, mais pour ça, il y a plein de solutions et notamment des solutions technologiques. »*

Cette capacité d'innovation se matérialise par l'adaptation des techniques pour accompagner le business pour relever les défis liés au numérique et aux structures économique. Cela implique selon le directeur technique une volonté de créer un réseau de traitement et de livraison de colis qui sera trois fois plus grand que celui actuel afin de proposer des solutions créatives. La capacité d'innovation et d'adaptation est un facteur essentiel de succès pour maintenir la pérennité et la croissance dans les années à venir.

*« Nous ne sommes pas une entreprise ordinaire en termes de vitesse. Dans les dix ans à venir, nous devons créer un réseau de traitement et de livraison de colis qui sera trois fois plus grand que celui que nous avons aujourd'hui. Ce n'est pas un petit réseau. Nous devons augmenter la taille du réseau Colissimo par trois. Pour vous donner une idée, en 2030, le réseau Colissimo en France sera équivalent en taille au réseau colis de la France, de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne en 2016, mais uniquement en France. Dans le même temps, nous devons continuer à livrer du courrier partout sur le territoire, sauf que nous en aurons 70% de moins. »*

D'après le référent numérique, les nouvelles technologies constituent un enjeu majeur pour le groupe dans le futur, avec des opportunités intéressantes pour utiliser le capital sympathie des facteurs pour aller vendre de services. Ainsi, grâce à l'utilisation de l'IA et de la data, il serait possible de qualifier les clients et de leur proposer les produits les plus adaptés, faisant ainsi du facteur un véritable commercial sur le terrain. L'investissement dans ses technologies innovantes permet au groupe de rester à la pointe du marché.

Le directeur technique, quant à lui met en évidence l'importance de la confiance des parties prenantes, en particulier des actionnaires et des clients. Il est essentiel selon lui, que La Poste parvienne à convaincre les clients qu'elle est en mesure de répondre à leurs besoins en matière d'échanges physiques et numériques d'informations. Cela nécessite une capacité d'innovation pour répondre aux attentes des clients et entraîner l'organisation dans cette dynamique. La pérennité dépend selon ce directeur de la capacité de La Poste à innover.

*« Les clients parce que, très franchement, si on n'est pas au rendez-vous de leur propre évolution, d'échanges d'informations physiques ou non-physiques, ça sera toujours un problème donc c'est notre capacité à innover par rapport à ça et puis voilà, une capacité derrière à entraîner notamment dans cette branche. »*

L'un des points soulevés par le directeur exécutif concerne l'innovation dans l'écosystème de l'entreprise et la proposition de solutions innovantes pour les parties prenantes. Le débat dans les grandes villes, porte davantage sur les enjeux environnementaux. Il souligne la forte tendance à l'urbanisation, ainsi qu'à l'adaptation de la ville aux enjeux environnementaux, et cela répondant aux attentes des citoyens. La Poste veut jouer un rôle moteur en développant des solutions de livraison innovantes aux élus afin de les accompagner dans leur politique environnementale.

*« Après, plus on va vers les grandes villes, plus les débats portent sur les questions environnementales. On observe une tendance assez forte à une augmentation de la population urbaine et à une adaptation accrue de la ville elle-même à l'environnement, car les citoyens en font la demande. Les administrés réclament que le cœur des villes soit plus respectueux de l'environnement car ils ne supportent pas une ville constamment congestionnée, tout comme les commerçants qui se plaignent. Nous devons également nous adapter en raison de notre travail de logistique lié aux livraisons. Il est important que nous sachions accompagner ces évolutions, qui sont également demandées par les élus. Nous voulons être un moteur dans ce domaine car nous considérons que c'est notre rôle d'innover et de proposer aux élus des solutions pour les aider dans leur politique environnementale. » (Dex)*

En effet, Cette démarche d'implication dans le développement durable est ancrée dans la culture de La Poste qui ne se limite pas seulement aux zones urbaines mais s'étend à l'ensemble du territoire. L'entreprise s'engage à servir tous les publics partout, en faisant en sorte que toutes ses activités soient neutres en carbone et en achetant des produits auprès du secteur protégé. Cette approche n'est pas simplement altruiste, mais également stratégique vis-à-vis des concurrents, selon le directeur du pôle régional qui affirme que La Poste est connue pour être une entreprise socialement responsable, bien qu'elle puisse être confrontée à des difficultés et à des événements tragiques. Elle s'efforce de maintenir un modèle social robuste et respectueux des gens malgré les transformations en cours.

*« ...Nous avons une culture territoriale qui n'est pas seulement métropolitaine, mais territoriale. Ainsi, le premier niveau de responsabilité sociale consiste à servir le public partout, tous les publics et partout, et nous le faisons. Franchement, cela fait également partie des valeurs auxquelles les postiers et les postières sont attachés et l'entreprise en a fait un vecteur de force. Par exemple, tous nos transports de courrier et de colis sont aujourd'hui neutres du point de vue carbone. Nous sommes la première flotte en matière de distribution par véhicules électriques en Europe, c'est la poste. Nous sommes en pleine RSE et compensons donc entièrement les émissions de carbone. Nous avons également des politiques très responsables en matière d'achats auprès du secteur protégé. Il y a une véritable réflexion qui n'est pas seulement altruiste, mais qui correspond également à notre champ de valeurs d'entreprise. De plus, c'est aussi un élément de force vis-à-vis des concurrents, car nous sommes connus pour être une entreprise responsable socialement. Nous pouvons être attaqués, nous sommes très nombreux, il y a toujours des cas, etc. Cependant, nous faisons très attention à avoir un modèle social qui soit robuste et respectueux des gens, même si la transformation est là... »*

L'objectif est de maintenir un modèle économique pérenne et humainement durable et responsable, même dans un contexte de transformation où la fermeture de sites peut sembler économiquement justifiée. Mais au lieu de cela, le groupe cherche à transformer des sites pour d'autres activités, en accompagnant les salariés vers de nouvelles compétences. En outre, l'engagement RSE est une composante intégrante de la culture de La Poste. Cette approche n'est pas seulement altruiste, elle correspond plutôt à la valeur du groupe et constitue un élément de force vis-à-vis des concurrents, affirment les dirigeants. Le groupe s'engage dans le développement des stratégies et des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) concrètes, notamment en ayant une flotte de véhicules électriques pour la distribution du courrier et des colis, en compensant entièrement ses émissions de carbone, et en utilisant la logistique inversée pour le recyclage des papiers. Une pensée pour le groupe aussi pour développer un modèle économique et social pérenne. En effet, lors de la réorganisation de sa cartographie de production, le groupe prend en compte à la fois les aspects économique et social en cherchant des solutions pour requalifier et accompagner les individus vers de nouvelles activités, même quand des sites sont amenés à disparaître dans leur activité actuelle.

*« ...il y a vraiment une pensée à avoir un modèle économique et social qui soit humainement compréhensible et respectueux envers les hommes et les femmes qui servent l'entreprise... »*

*« ... il y a une pensée de maintenir un modèle pérenne et surtout humainement pérenne à fortiori dans un contexte de transformation... »*

La pérennité de La Poste repose sur sa capacité à construire un modèle socialement et économiquement responsable, lui permettant d'assurer une performance socio-économique. Cela fait référence aux approches sociaux-économiques (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008) permettant d'évaluer la performance d'une organisation en intégrant à la fois les aspects économiques et sociaux. Dans ce contexte, la gestion stratégique du capital humain de La Poste, dans un cadre d'une co-construction d'écosystème d'innovation, permet d'assurer un modèle durable et socialement pérenne. Les dirigeants expliquent que la pérennité du groupe repose sur sa capacité à se transformer, y compris les postiers, à avoir une stratégie intégrante des évolutions, à innover socialement et économiquement, ainsi qu'à gérer efficacement les interactions dans l'écosystème. Cela signifie que le groupe ne se limite pas seulement à réaliser des objectifs financiers, mais prend en compte également les aspects sociaux et humains de son activité, comme en témoignent les catégories qui ont émergé de notre terrain : « gérer stratégiquement le capital humain », « transformer les postiers », « co-construite un écosystème d'innovation », notamment dans le contexte de transformation qui est en cours. Ces catégories montrent comment le groupe intègre les dimensions sociales et humaines dans ses modalités de gestion, en alignement avec les perspectives socio-économiques qui considèrent que la performance d'une entreprise va au-delà de ses résultats financiers pour englober également son capital humain, sa capacité d'innovation et d'adaptation, ainsi que ses interactions avec son écosystème. La gestion stratégique du capital humain à La Poste met l'accent sur le développement des ressources rares, spécifiques et de valeur lui permettant de se différencier de ses concurrents. Cette gestion se caractérise par une approche orientée vers le long terme, basée sur la prospective et visant à anticiper les besoins futurs en matière du capital humain. La co-construction d'un écosystème d'innovation requiert en effet une approche ouverte, basée sur l'implication des parties prenantes, tant internes qu'externes, dans le processus d'innovation pour détecter les opportunités et les défis futurs du marché. Cette approche implique une dimension collaborative, agile et participative qui permet la transmission et l'agrégation des connaissances pour construire le chemin du futur souhaitable.

## **Section 3: ETUDES COMPARATIVES**

### **3.1. CAS CLAIRSIENNE**

#### *3.1.1. Présentation du contexte et de l'échantillon pour le cas Clairsienne*

Dans le contexte de l'étude de cas pour Clairsienne, nous avons collaboré étroitement avec le Directeur de la Transformation et de l'Innovation, qui a accueilli favorablement notre étude et a été ouvert à l'adaptation de notre approche de collecte de données sur le terrain. En raison des contraintes imposées par la pandémie de Covid-19, nous avons décidé de réaliser tous les entretiens avec les parties prenantes par visioconférence et par téléphone. Cette décision nous a permis de maintenir le contact avec les parties prenantes clés malgré les restrictions de déplacement et les mesures de distanciation sociale. Les entretiens virtuels et téléphoniques ont offert une alternative pratique pour recueillir les informations nécessaires à notre étude, tout en garantissant la sécurité de tous les participants.

Toutefois, pour cette étude, les entretiens ont été fixés à l'avance en coordination avec le directeur de transformation, avec qui nous avons réalisé deux entretiens approfondis pour explorer en détail notre questionnement de recherche. Cette approche diffère de la logique de la méthode par théorisation ancrée, qui privilégie un échantillonnage théorique en choisissant les prochains entretiens en fonction des résultats et de l'analyse en cours. De plus, trois entretiens ont été programmés dans la même semaine, ce qui a entravé l'organisation simultanée de la collecte, de la retranscription et de l'analyse des données. Cependant, malgré ces contraintes, nous avons soigneusement sélectionné les dirigeants les plus adaptés et pertinents pour favoriser l'émergence de données significatives. Nous avons cherché à obtenir une représentation diversifiée des perspectives et des expertises au sein de l'entreprise afin d'obtenir une compréhension approfondie de la situation étudiée. Bien que notre approche n'ait pas suivi strictement la méthodologie de la théorisation ancrée en termes d'échantillonnage théorique et de flexibilité dans la sélection des participants, nous avons tout de même cherché à maximiser la richesse des informations recueillies en nous concentrant sur des acteurs clés. L'objectif était de recueillir des données pertinentes pour répondre à notre question de recherche tout en tenant compte des contraintes temporelles et logistiques imposées par la situation. En effet, la petite taille de la PME a également joué un rôle dans notre étude de cas. En raison de sa structure organisationnelle plus réduite, il était plus facile d'identifier et de contacter les dirigeants clés pour les entretiens. Cette proximité et cette accessibilité ont facilité la coordination des entretiens et ont permis une meilleure collaboration avec les parties prenantes. Cependant, il convient de noter que la petite taille de la PME peut également présenter des limites en termes de représentativité des perspectives. Étant donné que notre échantillon était restreint aux dirigeants de l'entreprise, il est important de prendre en compte cette limitation lors de l'interprétation des résultats.

Nous avons sélectionné un échantillon diversifié de participants pour notre étude de cas chez Clairsienne, comprenant le Directeur de la Transformation et de l'Innovation, la Chargée RH, le Directeur du Développement et de la Maîtrise d'Ouvrage, la Directrice de la Clientèle et de la Communication, ainsi que le Responsable RSE et Qualité. Cette sélection a été faite dans le but d'obtenir une variété de perspectives et d'expertises au sein de

l'entreprise. Il est important de noter que, contrairement à certaines autres entreprises, Clairsienne ne dispose pas d'une cellule de prospective dédiée. Au lieu de cela, cette activité est assumée par le Directeur de la Transformation lui-même. En travaillant avec le Directeur de la Transformation et de l'Innovation, nous avons pu explorer les questions liées à la prospective et à l'innovation au sein de l'entreprise, en mettant en évidence les stratégies et les initiatives mises en place pour anticiper les changements et rester compétitif sur le marché. Bien que Clairsienne n'ait pas une structure spécifique dédiée à la prospective, il a été intéressant d'observer comment cette fonction est intégrée dans le rôle du Directeur de la Transformation et de l'Innovation, et comment cela influence les décisions et les actions de l'entreprise. Notre échantillon diversifié de participants a permis donc d'obtenir une vue d'ensemble des perspectives et des pratiques liées à la prospective chez Clairsienne, en mettant en évidence le rôle central du Directeur de la Transformation et de l'Innovation dans cette activité.

Toutefois, lors de notre étude de cas pour Clairsienne, nous avons constaté que la réflexion prospective était principalement portée par le directeur de la transformation lui-même. Les autres entretiens que nous avons réalisés n'ont pas fourni suffisamment de données pour comprendre en détail le croisement entre prospective et capital humain au sein de l'entreprise. Il semble que la réflexion prospective ne soit pas encore largement intégrée ou développée au sein de Clairsienne, et que d'autres acteurs de l'entreprise n'aient pas été suffisamment impliqués dans cette démarche. Cette observation au sein de Clairsienne a contribué à élargir notre compréhension du sujet, en prenant en compte la taille de l'entreprise. Cela confirme les résultats de notre étude exploratoire selon lesquels les PME et les entreprises de petite taille ont souvent des démarches de réflexion sur le futur, mais qu'elles peuvent manquer d'une structure dédiée et d'une opérationnalité claire en matière de prospective. Cette constatation souligne l'importance pour les entreprises de petite taille de développer des capacités et des processus spécifiques pour aborder la prospective et tirer parti des opportunités futures.

Une observation non participante a également été menée pour le groupe Clairsienne, à travers des réunions sur la plateforme Teams en visioconférence. L'objectif était de comprendre la nature des discussions et des réflexions stratégiques entre les différents membres de l'organisation lors de la prise de décision. Lors d'une de ces réunions, le sujet abordé était le choix d'un baromètre social parmi plusieurs offres disponibles. Cette observation nous a permis d'observer les dynamiques de groupe, les échanges d'opinions et les critères de décision utilisés par les participants pour sélectionner l'outil le plus adapté à leurs besoins.

### *3.1.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas Clairsienne*

| <b>Nb</b> | <b>Date</b> | <b>Nom</b> | <b>Poste</b>                                   | <b>Durée</b> |
|-----------|-------------|------------|------------------------------------------------|--------------|
| 1         | 16/07/2020  | TransInnov | Directeur transformation et innovation         | 39 m         |
| 2         | 17/11/2020  | RHC        | Chargée RH                                     | 36 m         |
| 3         | 20/11/2020  | RSE        | Responsable RSE et qualité                     | 48 m         |
| 4         | 25/11/2020  | CommuCl    | Directrice de la clientèle et de communication | 41 m         |
| 5         | 02/12/2020  | MaiDe      | Directeur Développement et maîtrise d'ouvrage  | 49 m         |
| 6         | 02/12/2020  | TransInnov | Directeur transformation et innovation         | 44 m         |

### 3.1.3. Guide d'entretien pour l'étude Clairsienne

| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- Pouvez-vous se présenter brièvement, et nous rappeler du service dans lequel vous travaillez ?                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2- Quelle place occupe les questions de la prospective pour le groupe Clairsienne aujourd'hui ? Et celles du capital humain ?                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3- Quelles sont les principaux évolutions et mutations que le groupe Clairsienne a connu ces dix dernières années et qui ont impacté l'organisation et particulièrement vos activités ?                                                                                                                                                                              |
| <b>Approfondissement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4- Quel est, selon vous, l'intérêt pour le groupe à prendre en compte l'avenir du capital humain ? Comment procédez-vous pour le protéger et le renouveler ?                                                                                                                                                                                                         |
| 5- Comment la prospective est mise en œuvre au sein de l'entreprise et intégrée dans votre activité et vos modalités de gestion ? Quelles sont les activités de prospective menées au sein de l'entreprise ? et quel est l'horizon temporel des travaux de prospective réalisés au sein de l'entreprise ?                                                            |
| 6- Quelles formes prend la réflexion stratégique au sein du groupe ? Comment se déroulent les discussions stratégiques au sein de l'entreprise ? Organisez-vous des temps de réflexion collective sur des problématiques futures ? Si oui, qui participe à ces échanges ? Comment faites-vous pour remonter les informations issues de ces réflexions stratégiques ? |
| 7- Quelle place occupe et quel rôle pour l'anticipation au sein de votre groupe et dans vos modalités de gestion ? Comment jugez-vous leur capacité à anticiper ? Et comment au sein du groupe Clairsienne vous anticipez vos besoins futurs en matière de capital humain ?                                                                                          |
| 8- D'après votre expérience, comment définissez-vous le capital humain ? Et comment cette notion est-elle appréhendée au sein du groupe Clairsienne ?                                                                                                                                                                                                                |
| 9- Comment décrivez-vous votre stratégie actuelle ? Comment votre stratégie s'est-elle construite ? Quel est l'horizon temporel pris en compte dans votre stratégie ? Comment est-ce que vous intégrez le long terme dans votre action ?                                                                                                                             |
| 10- Comment préparez-vous vos équipes pour accompagner les évolutions ? Comment faites-vous évoluer vos collaborateurs dans ce contexte actuel ?                                                                                                                                                                                                                     |
| 11- Quelles sont à votre avis les conditions de réussite d'une démarche prospective et Quelles contraintes fortes ou difficultés majeures rencontrez-vous en pratique dans vos démarches ?                                                                                                                                                                           |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 12- Quels sont, selon vous, les éléments qui permettent à un groupe tel que Clairsienne de prospérer dans un environnement concurrentiel ? Quelles recommandations donneriez-vous à votre groupe pour maintenir sa compétitivité ?                                                                                                                                   |

### 3.1.4. Résumé des principaux résultats et conclusions de l'étude Clairsienne

**Vers une stratégie agile émergente : Amorcer une réflexion prospective individuelle pour accompagner la transformation chez Clairsienne malgré une maturité encore naissante.**

La prospective et le prévisionnel sont désormais des sujets d'intérêt majeurs au sein de l'entreprise, surtout en ce qui concerne la RSE et les enjeux liés au développement des compétences. L'objectif est de faire de la RSE une priorité partagée par tous et intégrée de manière naturelle dans les pratiques de l'entreprise. La démarche prospective est en cours d'évolution, et le souhait est de la consolider davantage pour permettre une meilleure anticipation et planification des actions sur le long-terme. Les résultats révèlent que la capacité d'anticipation chez Clairsienne s'est renforcée grâce à une vision prospective globale et systémique de l'entreprise. Ils sont désormais moins sujets aux fluctuations du marché et comprennent mieux les faiblesses et les atouts de leur positionnement. La stratégie est bien posée et partagée au sein de l'organisation.

Chez Clairsienne, l'exploration de la prospective est actuellement en pleine émergence. Cependant, cette démarche n'est plus uniquement théorique, car elle s'est solidifiée opérationnellement par le biais du façonnement de la vision stratégique de l'entreprise. Cette évolution significative a été rendue possible grâce à l'utilisation de l'analyse PESTEL, qui a permis d'examiner de manière approfondie les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui influencent l'environnement de Clairsienne.

Cette vision stratégique nouvellement élaborée constitue désormais un pilier fondamental pour guider les décisions et les actions de l'entreprise. En considérant les multiples scénarios potentiels mis en évidence par l'analyse PESTEL, Clairsienne est mieux préparée à faire face aux défis futurs tout en saisissant les opportunités émergentes sur le marché. Ce processus de transition, de l'amorce prospective à la concrétisation opérationnelle, souligne l'engagement de Clairsienne à évoluer en tant qu'entreprise et à rester à l'avant-garde de son secteur. En associant la réflexion prospective individuelle à une approche stratégique bien définie, Clairsienne montre qu'elle est résolue à s'adapter aux évolutions du marché tout en gardant une longueur d'avance dans un environnement en constante évolution.

Selon les entretiens réalisés, les résultats de l'étude chez Clairsienne révèlent une mise en place d'une démarche prospective en cours, qui s'est concrétisée opérationnellement par la construction d'une vision stratégique pour l'entreprise. Cette vision comprend une mission claire et des enjeux sociétaux, qui ont été identifiés à l'aide d'une analyse PESTEL. La méthodologie utilisée pour cette prospective repose principalement sur des outils stratégiques, incluant une analyse PESTEL et l'élaboration de scénarios prospectifs. Le travail réalisé a permis de définir une stratégie agile, capable de s'adapter aux différentes évolutions envisageables, en mettant l'accent sur l'importance de l'agilité organisationnelle. Certains facteurs ont été identifiés comme des variables pivots, dont l'issue reste incertaine et nécessite des scénarios stratégiques différents. Les enjeux politiques, économiques, environnementaux, technologiques et légaux, ainsi que certaines variables pivots, ont été examinés pour élaborer différents scénarios stratégiques, car leur orientation future reste incertaine.

Parmi les enjeux prospectifs importants pour Clairsienne, on retrouve notamment l'évolution du logement social, la raréfaction des financements publics, le besoin d'inclusion de publics fragilisés, l'accompagnement accru des publics âgés et la réflexion sur l'évolution des modes de vie en France, entre individualisation des services et économie du partage. Le processus de prospective a été élaboré de manière individuelle par le directeur de transformation du groupe, puis diffusé au sein du comité de direction en collaboration avec le conseil d'administration. Par la suite, il sera diffusé de manière transparente à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Cette démarche de prospective vise à aligner la stratégie globale de l'entreprise avec les évolutions possibles du marché et à favoriser une gestion agile pour faire face à des scénarios contrastés. Clairsienne a développé des stratégies associées pour répondre aux enjeux identifiés, notamment en mettant en place un système de management responsable (SMR). Quant à l'horizon temporel des stratégies, il semble se situer principalement sur le moyen terme, avec des visions allant jusqu'en 2025, voire 2027 ou 2030 pour certains aspects spécifiques. En conclusion, l'étude chez Clairsienne démontre l'importance d'une démarche prospective pour éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise, en prenant en compte des scénarios futurs possibles. Cette approche permet d'anticiper les défis et opportunités à venir, tout en assurant une gestion responsable et agile pour accompagner la transformation de l'entreprise.

### **Agilité et Prospective : Clairsienne en quête d'un modèle durable face à l'incertitude**

La démarche prospective entreprise a permis de mettre en évidence l'importance de l'agilité organisationnelle chez Clairsienne pour s'adapter aux différentes évolutions possibles du marché. Au sein de Clairsienne, une recherche d'agilité a été entreprise pour développer un modèle d'analyse systémique et d'alignement stratégique. Cette approche se révèle cruciale car sans une conviction d'agilité et un alignement sur ce modèle systémique, la pérennité de l'entreprise pourrait être compromise.

En parallèle, deux axes de travail ont été identifiés pour aborder cette recherche d'agilité. D'une part, une approche prospective pure a été envisagée en utilisant des méthodes traditionnelles de prospective pour scénariser les différentes évolutions possibles. D'autre part, compte tenu de l'incertitude du contexte, l'attention s'est également portée sur des méthodes mettant l'accent sur l'agilité. Ces méthodes, telles que les outils X et Y, permettent d'évaluer la capacité d'agilité de l'entreprise face à son environnement de manière différente et complémentaire. Le directeur de la transformation et d'innovation du groupe insiste sur l'importance capitale de rechercher l'agilité et de mettre en place un modèle d'analyse systémique et d'alignement stratégique. Selon lui, sans cette conviction d'agilité et sans parvenir à aligner toutes les composantes sur le modèle systémique, il ne saurait y avoir de salut pour la réussite de la transformation. Clairsienne reconnaît l'importance d'une démarche d'agilité dans un contexte en perpétuelle évolution. Cette recherche d'agilité s'inscrit dans une perspective prospective pour mieux anticiper les défis à venir et s'aligner sur un modèle stratégique solide. Le développement d'une approche systémique et l'utilisation d'outils adaptés renforcent la capacité de Clairsienne à faire face aux incertitudes tout en préservant sa pérennité dans un environnement en constante mutation.

### **Approche systémique et alignement stratégique : Les clés de réussite de la transformation chez Clairsienne**

La réussite de la transformation chez Clairsienne repose sur des fondements solides, parmi lesquels l'alignement stratégique et l'approche systémique occupent une place centrale. Ces clés permettent de donner un sens et une direction clairs au changement, tout en prenant en compte la complexité de l'organisation dans son ensemble. L'alignement stratégique est considéré comme le premier facteur essentiel. Il implique d'avoir une vision claire et fédératrice qui donne du sens au changement. Cette vision doit être en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise. Sans alignement, le changement risque de manquer de crédibilité et de pertinence, ce qui peut entraîner des échecs. L'approche systémique constitue le deuxième facteur crucial. Il s'agit d'avoir une compréhension

globale de l'entreprise en tant que système complexe interconnecté. Cela implique d'analyser les interactions entre les différentes variables, les processus et les acteurs au sein de l'entreprise. Une approche systémique permet de mieux appréhender les impacts potentiels du changement sur l'ensemble de l'organisation.

Ces deux clés, l'alignement stratégique et l'approche systémique, sont complémentaires et interdépendantes. L'alignement stratégique s'appuie sur une compréhension approfondie du système pour conduire un changement cohérent et pertinent. De même, une approche systémique nécessite une vision stratégique claire pour orienter les actions et les décisions. Les dirigeants et responsables d'entreprise doivent être conscients que le succès d'une transformation ne se limite pas à des actions isolées ou à des changements ponctuels. Au contraire, il s'agit d'une démarche globale qui nécessite une vision stratégique cohérente et une analyse approfondie des interactions au sein de l'entreprise.

En adoptant une approche systémique et en favorisant l'alignement stratégique, les entreprises peuvent créer les conditions propices à une transformation réussie. Ces clés permettent de mobiliser les équipes autour d'un objectif commun et de créer une dynamique de changement durable. Les dirigeants interrogés soulignent l'importance de développer un appareil d'analyse systémique et de conduire un alignement stratégique rigoureux pour réussir la transformation dans une entreprise. Ces clés sont essentielles pour garantir que le changement soit cohérent, crédible et porteur de valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.

### **Construire l'avenir de manière responsable grâce à une réflexion prospective : L'importance de la prospective pour un modèle durable chez les bailleurs sociaux - L'exemple de Clairsienne**

Au cours des entretiens, il a été question de la pérennité de Clairsienne et de son modèle économique en tant que bailleur social. Il est apparu clairement que la pérennité de l'entreprise en tant qu'entité solide est peu mise en jeu, étant donné la faible sensibilité aux évolutions du marché grâce à la stabilité financière de la structure juridique et du patrimoine à long terme.

Cependant, la véritable question de pérennité se situe au niveau du projet de l'entreprise, de sa gouvernance et de sa responsabilité. Le modèle économique des bailleurs sociaux, notamment avec des financements sur le long terme et des emprunts à des durées étendues, oriente naturellement leur vision vers l'avenir et la nécessité de penser à long terme. Ainsi, la pratique de la prospective chez Clairsienne est influencée par cette orientation vers le long terme, qui s'explique par la gestion du patrimoine sur le territoire et les investissements sur de nombreuses décennies. Cette approche prospective permet à Clairsienne de maintenir un projet durable et responsable, en adaptant sa stratégie aux évolutions potentielles tout en préservant la stabilité financière et la responsabilité sociale inhérente à son statut de bailleur social.

En effet, La stratégie de développement de Clairsienne repose sur un référentiel stratégique défini en trois étapes. Tout d'abord, un travail de définition du thème central de l'entreprise, intitulé "la centralité chez nous", a été réalisé. Ce thème met en avant la contribution de Clairsienne à la transformation durable des territoires en répondant aux besoins en logement des ménages. La stratégie implique un dialogue constant avec les clients, les territoires et les élus, afin de garantir une vision partagée de l'entreprise. Ensuite, cette vision stratégique a été déclinée en cinq axes stratégiques : développer, anticiper, aménager, produire et requalifier. Chaque axe a été associé à des actions concrètes pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, dans l'axe d'anticipation des mutations urbaines, des

actions ont été identifiées, telles que l'analyse territoriale pour identifier les sites à fort potentiel, l'acquisition de friches urbaines ou de bâtiments vieillissants, ainsi que le portage foncier conventionné en partenariat avec les collectivités. Enfin, une auto-évaluation a été réalisée pour évaluer le niveau d'avancement de chaque axe stratégique. Les niveaux d'évaluation vont de un (nul) à cinq (référence du secteur). Cette évaluation a permis de déterminer les axes prioritaires pour le déploiement des efforts à court terme, avec pour objectif de progresser vers les niveaux souhaités d'ici la fin de l'année 2021.

La mise en place du référentiel stratégique chez Clairsienne a été une étape fondatrice pour définir clairement la vision, la mission, les ambitions et les enjeux de l'entreprise. Auparavant, la stratégie n'était pas structurée et des morceaux de stratégie se trouvaient dispersés dans différents documents. Grâce à l'analyse PESTEL et au référentiel stratégique établis, l'entreprise dispose maintenant d'une feuille de route solide, qui pourra être régulièrement mise à jour et réinterrogée d'année en année. Cette stratégie constitue le socle commun qui assure l'alignement de toutes les actions de développement de l'entreprise.

L'articulation entre les stratégies de développement et la stratégie globale de Clairsienne est bien assurée. Tout se raccroche au socle commun constitué par la vision, la mission, les ambitions et les enjeux de l'entreprise. Les différentes directions travaillent en harmonie en déterminant comment mettre en œuvre cette vision à travers des axes et actions stratégiques, comment s'organiser pour atteindre les objectifs fixés, et quels processus doivent être mis en place pour transformer les données d'entrée en résultats concrets. L'alignement entre les différentes directions est ainsi garanti, contribuant à une gestion cohérente et efficace de la transformation de l'entreprise. La mise en place de ce référentiel stratégique marque le début d'un processus dynamique d'amélioration continue, permettant à Clairsienne de construire son avenir de manière responsable et durable.

Ces résultats montrent la démarche proactive de Clairsienne dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable, en prenant en compte les besoins des territoires et en alignant ses actions sur une vision responsable et durable de l'entreprise.

### **Le manque de structuration de la prospective chez Clairsienne : Un défi pour une vision stratégique Pérenne**

Il ressort des entretiens que le regard sur l'avenir chez Clairsienne n'est pas encore totalement structuré. Il repose principalement sur un travail de vision de l'entreprise porté par le directeur général, concernant les grands éléments de la vision stratégique. Par ailleurs, une part importante de cette perspective repose sur des initiatives individuelles qui peuvent émerger à différents niveaux de l'entreprise, mais qui peuvent ne pas toujours trouver un écho auprès de la hiérarchie ou d'autres équipes. Le style de management adopté chez Clairsienne encourage les initiatives individuelles et permet de les accompagner, mais il manque actuellement une structure plus organisée pour assurer cette fonction de "vigie" qui observe l'environnement et identifie de nouvelles directions stratégiques.

Cette personne, au sens littéral du terme, pourrait être comparable à celle qui se tient en haut du mât d'un bateau pour surveiller l'horizon et donner la direction. Afin de renforcer la gestion de projet interne autour de ces explorations vers de nouvelles directions stratégiques, il serait pertinent de structurer davantage cette fonction de prospective. En équipant cette fonction et en l'accompagnant plus étroitement, Clairsienne pourrait mieux anticiper

les évolutions futures, développer une vision stratégique plus formalisée et pérenniser son modèle responsable et durable en tant que bailleur social.

Au cours des entretiens, il a été révélé que Clairsienne a entrepris un travail de prospective en trois étapes distinctes. La première étape consistait en une analyse PESTEL approfondie, permettant d'identifier les invariants, les variantes et les variables clés dans le contexte institutionnel et sociétal de l'entreprise. À partir de cette analyse, six grands scénarios types ont été définis, offrant une vision prospective sur les évolutions possibles de l'environnement.

Dans la deuxième étape, un référentiel stratégique a été construit en trois niveaux. Des thèmes stratégiques ont été identifiés, regroupant des ensembles cohérents entre les stratégies opérationnelles et support. Ces thèmes ont été détaillés sous forme de grands axes, auxquels ont été associées des actions stratégiques concrètes visant à atteindre les objectifs souhaités. Cette étape a permis de décrire l'idéal vers lequel Clairsienne souhaite tendre pour assurer sa pérennité et son développement responsable.

Enfin, la troisième étape s'est concentrée sur le court terme, avec une auto-évaluation des différents éléments stratégiques, notamment au niveau des axes définis précédemment. Une projection a été effectuée pour l'année 2021, identifiant les priorités et les axes sur lesquels Clairsienne souhaite marquer une étape de progression significative.

Ces résultats mettent en évidence l'engagement de Clairsienne dans une démarche prospective, bien que la structuration de cette pratique semble encore en cours de finalisation. Le travail sur les scénarios, le référentiel stratégique et les projections à court terme contribue à renforcer la vision stratégique de l'entreprise pour garantir sa pérennité et son positionnement responsable dans un environnement en constante évolution.

#### **Difficultés liées au CODIR et inter-direction chez Clairsienne :**

Lors de l'élaboration de la stratégie de transformation de Clairsienne, plusieurs difficultés ont été identifiées, principalement liées au Comité de Direction (CODIR). Tout d'abord, il a été souligné que la gestion de l'animation de cette transformation requiert un travail de clarification de la vision, qui n'était pas toujours claire et pouvait créer des tensions entre les différentes parties prenantes. En outre, l'assurance de l'appropriation du schéma conceptuel et des outils de pilotage par le CODIR s'est avérée être un défi. La création même du CODIR a été un processus complexe, nécessitant du temps et des efforts pour le mettre en place en tant que véritable pilote de la transformation. Au sein de l'organisation, des difficultés inter-directions peuvent survenir, cela a été attesté par tous les dirigeants rencontrés.

Toutefois, les difficultés liées à la représentativité du ComEx ont été résolues avec la mise en place d'un Comité de Direction plus ouvert et inclusif. Cette évolution a permis une meilleure communication entre les différentes directions, favorisant ainsi une prise de décision plus éclairée et globalement plus efficace. En supprimant les obstacles liés à la représentation, l'entreprise a réussi à améliorer son fonctionnement interne et à mieux répondre aux défis qui se présentent.

Parmi les autres difficultés rencontrées, on retrouve l'exigence d'exemplarité du management. En effet, il est primordial que les membres du CODIR incarnent les valeurs et les objectifs de la transformation pour motiver et entraîner l'ensemble des collaborateurs. Cette exemplarité doit également se refléter dans la capacité du CODIR à insuffler une énergie positive au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une dynamique d'adhésion et de mobilisation des équipes. Malgré ces défis, il a été constaté que certains membres du CODIR étaient plus impliqués et engagés que d'autres dans le processus de transformation. Toutefois, au niveau des collaborateurs, une adhésion croissante aux scénarios et aux ambitions du projet de transformation a été observée, ce qui constitue une lueur d'espoir pour la réussite du processus.

En conclusion, la mise en œuvre d'une transformation au sein d'une entreprise comme Clairisienne est une tâche complexe et exigeante. Les difficultés rencontrées au niveau du CODIR soulignent l'importance de mobiliser et d'engager pleinement tous les acteurs clés de l'organisation pour assurer le succès de cette démarche de changement. Une fois ces défis relevés et surmontés, le groupe pourra bénéficier des avantages d'une réflexion prospective solide et durable, en adéquation avec les enjeux du modèle responsable des bailleurs sociaux.

### **Chez Clairisienne : Absence de GPEC, mais tentative de prospective des compétences pour la gestion du capital humain**

Chez Clairisienne, la gestion du capital humain et la prospective des compétences ont été abordées de manière pragmatique et adaptée à la taille de l'entreprise. Plutôt que de se concentrer sur une GPEC prospective à long terme, Clairisienne privilégie une approche tactique et stratégique pour faire évoluer ses équipes en fonction des changements rapides de l'environnement. La prospective est considérée comme un acte collectif, construit par l'expérience et la compréhension collective du changement.

Les résultats de l'entretien montrent que la fonction RH chez Clairisienne est en pleine construction. Actuellement, la cellule RH est rattachée à la direction de Transformation et Innovation, et un responsable Ressources humaines est en cours de recrutement pour assumer la gestion globale du service RH. Il n'existe pas de démarche stratégique avancée au sein du service RH. Les principales fonctions RH sont le recrutement, la formation, la gestion de la paie, et les tâches administratives liées aux ressources humaines. Il apparaît que la fonction RH chez Clairisienne est en transition vers une approche plus stratégique et prospective. Avec l'embauche du responsable Ressources humaines et la restructuration en cours, l'entreprise vise à doter son service RH d'outils et de méthodes pour mieux anticiper les besoins futurs en compétences et contribuer davantage à la vision globale de l'entreprise. La direction de Transformation et Innovation, joue un rôle central dans la définition de la stratégie et la prospective à long terme. La construction des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un enjeu futur majeur pour la fonction RH de Clairisienne afin de mieux répondre aux défis futurs en matière de ressources humaines.

Le bien-être au travail occupe une place centrale dans la vision de Clairisienne pour le capital humain. L'entreprise cherche à faire grandir ses collaborateurs et à favoriser leur épanouissement, car elle considère que le bien-être au travail est essentiel pour la performance. Cette approche est alignée avec la vision, la stratégie et la tactique de l'entreprise, ainsi qu'avec son engagement en matière de responsabilité sociale. Clairisienne vise à développer tous

les axes RH en faveur du bien-être au travail, de l'intégration à la qualité de vie au travail, mettant en avant l'aspect attractif de la marque employeur.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), Clairsienne adopte une approche pratique qu'elle qualifie de « prospective de compétences ». Ils évaluent les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs stratégiques et identifient les domaines où des progrès importants sont nécessaires. La gestion des compétences est également évaluée en termes de volume pour assurer que les plans de charge sont soutenables.

Clairsienne anticipe les besoins en compétences en utilisant divers leviers. La formation est également un pilier important pour la transformation réussie. Le groupe encourage une formation ouverte et accessible à tous les collaborateurs afin de développer leurs compétences et de les préparer aux défis futurs. Ils offrent à leurs collaborateurs des abonnements à des plateformes de formation digitale, leur permettant de se former de manière flexible et personnalisée. L'entreprise encourage également l'intrapreneuriat en accompagnant les collaborateurs dans leurs projets d'évolution professionnelle, favorisant ainsi la mobilité interne. En outre, Clairsienne utilise un outil de cartographie des compétences et des comportements pour positionner ses collaborateurs et élaborer des plans d'évolution annuels.

Les dirigeants de Clairsienne considèrent que l'alignement stratégique est un élément clé pour réussir la transformation de l'entreprise. Ils soulignent que piloter par le sens et donner une vision claire dès le départ est crucial. La vision stratégique, le "pourquoi" du changement, est perçue comme le point de départ fondamental, même si certains collaborateurs peuvent également exprimer le besoin de détails plus précis sur le "comment" et le "avec qui". Néanmoins, le sens et la compréhension collective du changement sont perçus comme primordiaux.

Les parties prenantes occupent une place importante dans la stratégie de Clairsienne. L'entreprise réalise une analyse de matérialité pour identifier les acteurs importants et les relations significatives pour l'entreprise. Elle envisage d'intégrer davantage ces parties prenantes dans les processus de décision pour promouvoir une approche collaborative et responsable. Les changements à venir susceptibles d'impacter les activités de Clairsienne sont principalement liés à la gouvernance de l'entreprise. Un changement dans ce domaine pourrait avoir des répercussions significatives sur le projet. Par ailleurs, des changements politiques ou de politiques publiques pourraient également influencer les activités de l'entreprise.

Clairsienne a renforcé sa capacité d'anticipation grâce à une vision globale et systémique de l'entreprise. L'approche pragmatique de la GPEC, l'encouragement de l'intrapreneuriat et l'utilisation d'outils de cartographie des compétences contribuent à anticiper les besoins futurs. L'intégration des parties prenantes dans les décisions est en cours de développement. Les changements à venir sont principalement liés à la gouvernance et aux politiques publiques. Concernant la pénurie de talents, Clairsienne n'a pas encore été confrontée à cette situation. L'entreprise attire déjà des candidats pour des postes clés et travaille activement sur la construction d'une marque employeur attractive pour rester compétitive sur le marché du recrutement. En résumé, la prospective et le capital humain chez Clairsienne sont étroitement liés, avec une approche pragmatique et collective qui vise à faire évoluer les

compétences des collaborateurs en fonction des enjeux rapides du marché et à privilégier le bien-être au travail pour favoriser la performance de l'entreprise.

## **3.2.CAS EDF**

### *3.2.1. Présentation du contexte et de l'échantillon pour le cas EDF*

Dans le contexte de l'étude de cas pour EDF, la pandémie de COVID-19 nous a contraints à adapter notre démarche de collecte de données. Étant donné les restrictions sanitaires et les mesures de distanciation sociale, il nous a été impossible de réaliser des entretiens en personne. Afin de surmonter cette situation, nous avons décidé d'utiliser des entretiens par visioconférence et téléphoniques pour mener nos entretiens dans le cadre de l'étude de cas EDF. Ces méthodes alternatives de communication ont permis de maintenir la continuité de votre recherche malgré les contraintes imposées par la pandémie. Les entretiens téléphoniques ont été utilisés pour faciliter les échanges à distance, en permettant aux participants de partager leurs expériences, leurs perspectives et leurs informations pertinentes. Nous avons veillé à fournir des instructions claires et à établir une bonne communication afin de maximiser la qualité des entretiens téléphoniques. De même, l'utilisation de la visioconférence nous a offert la possibilité d'interagir directement avec les participants en reproduisant l'aspect visuel des entretiens en face-à-face.

Toutefois, dans notre démarche de collecte de données pour l'étude de cas EDF, **nous avons rencontré plusieurs difficultés liées au contexte de la pandémie**. Ces difficultés comprenaient la disponibilité des personnes, le temps alloué pour les entretiens, l'accès au terrain et la difficulté à trouver des personnes qui acceptent de participer aux entretiens. Tout d'abord, la disponibilité des personnes a été un défi majeur. En raison des changements apportés à leur environnement de travail et de leur emploi du temps chargé, il a parfois été difficile de trouver des créneaux horaires convenables pour les entretiens. Ensuite, le temps accordé pour les entretiens était souvent réduit. Les participants disposaient de moins de temps, ce qui a eu un impact sur la profondeur et l'étendue des informations recueillies lors des entretiens. De plus, l'accès au terrain a été un autre défi. Nous n'avons pas pu mener d'observation participante, ce qui a limité notre capacité à observer directement les opérations et les processus sur le terrain, informations qui auraient pu enrichir notre étude de cas. Malgré ces difficultés, nous avons fait de notre mieux pour adapter notre démarche de collecte de données. Nous avons été flexibles quant aux horaires d'entretien proposés, en tenant compte des contraintes des participants. Nous avons également cherché des alternatives pour compenser l'accès limité au terrain, en utilisant des sources documentaires et des informations disponibles en ligne. Dans l'ensemble, notre démarche de collecte de données a nécessité une approche plus personnelle et une collaboration étroite avec les participants pour surmonter les obstacles spécifiques liés à la pandémie. Au total, neuf entretiens ont été menés pour cette étude de cas, avec une durée moyenne de 35 minutes.

Pour le cas d'EDF, nous avons effectivement sélectionné un échantillon diversifié de participants occupant des postes clés liés à notre question de recherche sur le croisement entre prospective et capital humain. Parmi les personnes incluses dans notre étude, nous avons sollicité des experts tels qu'un Trends & Foresight Analyst qui se concentre sur l'analyse des tendances, un économiste travaillant au sein de la cellule de prospective, un responsable des projets axés sur la prospective, l'innovation et la transformation, ainsi qu'une chargée de conseil en ressources

humaines pour apporter un point de vue RH. Nous avons également inclus des professionnels spécialisés tels qu'un ingénieur et chercheur en prospective, un ingénieur en recherche et développement, un chercheur en macroéconomie et un responsable de la mobilité et du recrutement. Enfin, nous avons intégré un directeur de la formation et de la professionnalisation pour obtenir un aperçu de la gestion des compétences et du développement professionnel au sein d'EDF. En sélectionnant cet échantillon diversifié, nous visons à recueillir des perspectives variées et complémentaires sur la façon dont la prospective et le capital humain s'entrecroisent au sein de l'entreprise EDF.

### 3.2.2. Présentation des entretiens réalisés pour le cas EDF

| Nb | Date         | Abréviations utilisées | Poste                                                                 | Durée   |
|----|--------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|
| 1  | 20/10/2020   | TDA                    | Trends & foresight Analyst                                            | 29 m    |
| 2  | 28/10/2020   | EcoCel                 | Economiste au sein de la cellule de prospective                       | 54 m    |
| 3  | 06/12/2020   | InnovTran              | Responsable des projets sur prospective, innovation et transformation | 1h :14  |
| 4  | 18/01/2021   | CRH                    | Chargée de conseil RH                                                 | 28 m    |
| 5  | 07/03/2021   | IngProspect            | Ingénieur, chercheur prospective                                      | 38 m    |
| 6  | 17 /03 /2021 | RD                     | Ingénieur R&D                                                         | 27m     |
| 7  | 30/03/2021   | Macro                  | Chercheur en macroéconomie                                            | 23m     |
| 8  | 16/04/2021   | MOBIL                  | Responsable mobilité recrutement                                      | 25m     |
| 9  | 19/04/2021   | FormaPro               | Directeur formation et professionnalisation                           | 33 :14m |

### 3.2.3. Guide d'entretien pour l'étude EDF

| <b>Introduction</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-Pouvez-vous se présenter brièvement, et nous rappeler du service dans lequel vous travaillez ?                                                                                                                                                                                                         |
| 2- Quelle place occupe les questions de la prospective pour le groupe EDF aujourd'hui ? Et celles du capital humain ?                                                                                                                                                                                    |
| 3- Quelles sont les principales évolutions et mutations que le groupe EDF a connu ces dix dernières années et qui ont impacté l'organisation et particulièrement vos activités?                                                                                                                          |
| <b>Approfondissement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4- Quel est, selon vous, l'intérêt pour le groupe EDF à prendre en compte l'avenir du capital humain ? Comment procédez-vous pour le protéger et le renouveler ?                                                                                                                                         |
| 5-Comment la prospective est mise en œuvre au sein de l'entreprise et intégrée dans votre activité et vos modalités de gestion ? Quelles sont les activités de prospective menées au sein de l'entreprise ? et quel est l'horizon temporel des travaux de prospective réalisés au sein de l'entreprise ? |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6-Quelles formes prend la réflexion stratégique au sein du groupe ? Comment se déroulent les discussions stratégiques au sein de l'entreprise ? Organisez-vous des temps de réflexion collective sur des problématiques futures ? Si oui, qui participe à ces échanges ? Comment faites-vous pour remonter les informations issues de ces réflexions stratégiques ? |
| 7-Quelle place occupe et quel rôle pour l'anticipation au sein de votre groupe et dans vos modalités de gestion ? Comment jugez-leur capacité à anticiper ? Et comment au sein du groupe EDF vous anticipez vos besoins futurs en matière de capital humain ?                                                                                                       |
| 8- D'après votre expérience, comment définissez-vous le capital humain ? Et comment cette notion est-elle appréhendée au sein du groupe EDF ?                                                                                                                                                                                                                       |
| 9- Comment décrivez-vous votre stratégie actuelle ? Comment votre stratégie s'est-elle construite ? Quel est l'horizon temporel pris en compte dans votre stratégie ? Comment est-ce que vous intégrez le long terme dans votre action ?                                                                                                                            |
| 10- Comment préparez-vous les équipes au sein du groupe EDF pour accompagner les évolutions ? Comment faites-vous évoluer vos collaborateurs dans ce contexte actuel ?                                                                                                                                                                                              |
| 11- Quelles sont à votre avis les conditions de réussite d'une démarche prospective et Quelles contraintes fortes ou difficultés majeures rencontrez-vous en pratique dans vos démarches ?                                                                                                                                                                          |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12- Quels sont, selon vous, les éléments qui permettent à un groupe tel que EDF de prospérer dans un environnement concurrentiel ? Quelles recommandations donneriez-vous à votre groupe pour maintenir sa compétitivité ?                                                                                                                                          |

#### 3.2.4. *Résumé des principaux résultats et conclusions de l'étude EDF*

La prospective est un élément clé de la gestion des défis auxquels le groupe EDF est confronté, en permettant d'anticiper les évolutions du marché, de prendre des décisions stratégiques éclairées et de façonner activement l'avenir de l'entreprise. Cela nécessite une évaluation approfondie des technologies, une planification à long terme, la formation des individus et des organisations, ainsi que la coordination de différents acteurs au sein de l'entreprise. La prospective énergétique est un processus continu qui aide EDF à s'adapter à un environnement en constante évolution et à atteindre ses objectifs en matière de transition énergétique et de développement durable.

Actuellement, la prospective entre dans une nouvelle phase avec une démarche structurée qui implique tous les acteurs de l'entreprise, de la R&D aux équipes commerciales. Le Labo des Tendances d'EDF est un dispositif au sein de la R&D qui vise à produire des contenus prospectifs basés sur l'analyse des tendances sociales et sociétales. Son objectif est de générer des opportunités d'innovation en anticipant les évolutions sociétales et en identifiant les opportunités émergentes. Le Labo des Tendances effectue une veille constante, participe à des événements et reste ouvert sur le monde pour détecter les tendances. Les sujets traités jusqu'à présent incluent l'hybridation des temps et des espaces, l'intelligence artificielle, l'économie de l'accès, l'évolution des modes de travail et les jeunes et les pays émergents. Les travaux se concentrent généralement sur une période d'environ 15 ans.

Une cellule de prospective à EDF existe et se concentre sur la prospective technologique, les enjeux énergétiques mondiaux et les aspects économiques et institutionnels liés au marché de l'énergie. Leur travail contribue à éclairer les décisions stratégiques d'EDF et à façonner les politiques énergétiques de l'entreprise en alignement avec les objectifs de développement durable et de lutte contre le changement climatique. Les informateurs interrogés

n'étaient pas au courant de l'existence de la cellule de prospective au sein d'EDF. Cela souligne un éloignement ou un manque de communication entre cette cellule et d'autres parties de l'entreprise. Toutefois, les discours des dirigeants sur la prospective au sein d'EDF mettent en évidence l'importance de la prospective dans la gestion des défis économiques, technologiques et environnementaux auxquels le groupe est confronté. L'entreprise fait face à des défis majeurs tels que la transition énergétique, la lutte contre le changement climatique et la fourniture d'une énergie propre et durable. La prospective technologique joue un rôle crucial pour évaluer les coûts, les performances et les évolutions des différentes technologies énergétiques. Les différents discours sur la prospective au sein d'EDF mettent en évidence l'importance stratégique de cette approche pour anticiper les évolutions du secteur de l'énergie, répondre aux défis économiques, technologiques et environnementaux, et façonner l'avenir de l'entreprise. Les principales conclusions et points clés à retenir des discours des dirigeants en parlant de la prospective sont les suivants :

- La transition énergétique et la lutte contre le changement climatique sont des défis majeurs auxquels le groupe EDF est confronté. La prospective joue un rôle crucial pour évaluer les différentes technologies et stratégies afin de fournir une énergie propre, durable et abordable.
- L'objectif de la prospective à EDF est d'anticiper les évolutions du secteur de l'énergie, d'identifier les opportunités et les risques liés aux choix technologiques, et de façonner activement l'avenir de l'entreprise. Cela implique l'évaluation des coûts des technologies clés, la planification stratégique à long terme et la formation des employés pour soutenir le déploiement des technologies émergentes. La prospective technologique est essentielle pour évaluer les coûts, les performances et les perspectives d'évolution des différentes technologies de production, de stockage et de distribution d'électricité. Elle permet d'identifier les opportunités et les risques liés aux choix technologiques, aux évolutions du marché et aux politiques publiques.
- Les rapports du GIEC fournissent des informations cruciales sur le changement climatique et définissent des scénarios pour atteindre la neutralité carbone. La prospective énergétique intègre ces scénarios et évalue les différentes technologies pour atteindre les objectifs fixés.
- La prospective ne consiste pas seulement à prédire le futur, mais à imaginer les futurs possibles et à déterminer celui dans lequel l'entreprise souhaite s'inscrire. Cela nécessite une approche inclusive qui considère l'entreprise comme un acteur au sein de la société et qui prend en compte les besoins, les envies et les comportements des individus. L'équipe de prospective alternative à EDF met l'accent sur la production de connaissances, la médiation et l'encouragement à l'action. La prospective ne se limite pas à la veille technologique, mais englobe également la formation des individus et des organisations pour soutenir le déploiement des technologies émergentes et garantir des installations de qualité.
- Les travaux de prospective énergétique au sein d'EDF sont menés par le département de recherche et développement, qui analyse les tendances à long terme et utilise des données et des modèles pour informer les décisions stratégiques de l'entreprise. La prospective énergétique à long terme étudie les scénarios énergétiques européens et mondiaux jusqu'en 2050.
- Une vision alternative de la prospective considère l'entreprise comme un acteur au sein de la société et met l'accent sur les futurs possibles et les aspirations de la société. Cette approche cherche à aider les collaborateurs à imaginer un futur souhaité et à déterminer leur contribution pour s'y engager.

- La prospective est également appliquée à des domaines tels que l'apprentissage statistique et la science des données, pour anticiper les besoins en algorithmes prédictifs et prendre des décisions basées sur les données passées.

### **Lien entre prospective et la construction d'un modèle EDF pérenne et durable**

La prospective joue un rôle crucial dans la construction d'un modèle EDF pérenne et durable. Les discours sur la prospective au sein d'EDF mettent en évidence le lien étroit entre la prospective et la construction d'un modèle EDF pérenne et durable. La transition vers un modèle énergétique plus durable nécessite des investissements à long terme et une planification stratégique pour faire face aux défis économiques, technologiques et environnementaux. Les travaux de prospective au sein d'EDF permettent d'anticiper les évolutions du secteur de l'énergie, d'identifier les opportunités et les risques liés aux choix technologiques, et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

La transition vers un modèle énergétique plus durable repose sur des investissements à long terme et une planification stratégique, et la prospective aide à orienter ces efforts en évaluant les technologies, les coûts, les performances et les perspectives d'évolution. La pérennité d'EDF repose sur des facteurs tels que son capital humain, son expertise technique et sa capacité à s'adapter à un environnement complexe, et son engagement envers le développement durable. En intégrant la prospective dans sa gestion et en mettant l'accent sur le développement durable, EDF est en mesure de construire un modèle pérenne et durable pour l'avenir de l'entreprise. Ci-dessous les principaux résultats issus des discours concernant le lien entre la prospective et le rôle joué dans la construction d'un modèle EDF pérenne et durable. Ces résultats soulignent l'importance de la prospective pour guider les actions d'EDF dans la construction d'un modèle énergétique pérenne et durable, tout en faisant face aux défis et aux opportunités liés à la transition énergétique :

- La transition vers un modèle énergétique durable repose sur une combinaison d'efficacité énergétique, de décarbonation de l'électricité et de pénétration de l'électricité dans d'autres secteurs tels que le transport et le chauffage.
- La transition énergétique nécessite des investissements importants à long terme et une planification stratégique pour faire face aux défis économiques, technologiques et environnementaux. La décarbonation de l'électricité est un enjeu majeur pour la construction d'un modèle EDF pérenne et durable. Cela implique de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la production d'électricité en se tournant vers des sources d'énergie renouvelable telles que l'éolien, le solaire et l'hydraulique. La pérennité d'EDF repose sur sa capacité à décarboner son mix énergétique en investissant dans les énergies renouvelables et en réduisant progressivement sa dépendance aux combustibles fossiles.
- Les travaux de prospective au sein d'EDF permettent d'anticiper les évolutions du secteur de l'énergie, d'identifier les technologies et les stratégies nécessaires pour décarboner l'électricité, et de prendre des décisions éclairées pour la transition vers un modèle plus durable.
- La pérennité d'EDF repose sur des facteurs tels que son capital humain, son expertise technique, sa capacité à s'adapter à un environnement complexe et en évolution rapide, ainsi que son engagement envers le développement durable.

- EDF doit relever des défis tels que la rénovation de son parc nucléaire, le développement des énergies renouvelables et la concurrence sur le marché de l'énergie. La prospective permet d'identifier les opportunités de développement de nouvelles technologies et de trouver des solutions pour produire de l'énergie de manière plus durable et respectueuse de l'environnement. La prospective joue un rôle clé dans l'identification des opportunités de décarbonation, que ce soit par le développement de nouvelles technologies ou l'exploration de nouveaux modèles commerciaux, et dans la construction d'un modèle EDF pérenne et durable.
- La pérennité d'EDF est influencée par des facteurs externes tels que les politiques énergétiques, la concurrence sur le marché et les évolutions technologiques. EDF doit trouver des moyens d'exploiter les sources d'énergie renouvelable tout en assurant un approvisionnement fiable et coordonné, ce qui implique une adaptation de ses modèles d'affaires et de ses infrastructures.
- En intégrant la prospective dans sa gestion et en mettant l'accent sur le développement durable, EDF peut construire un modèle pérenne et durable pour l'avenir de l'entreprise, tout en contribuant à la lutte contre le changement climatique et en répondant aux objectifs mondiaux de réduction des émissions de CO2.

**Les défis de la mise en œuvre de la prospective chez EDF : problèmes de coordination, centralisation et impact stratégique limité :**

Bien que la prospective joue un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées et la préparation de l'avenir, sa mise en œuvre peut rencontrer des obstacles tels que la difficulté de coordination, le manque d'articulation entre les fonctions, la centralisation et le manque d'impact stratégique. Pour surmonter ces obstacles, il est nécessaire de favoriser la collaboration, la communication et l'échange d'informations entre les différentes parties prenantes, ainsi que de clarifier et d'articuler les liens entre la prospective et la stratégie. Cela permettra une utilisation plus efficace des résultats de la prospective pour guider les décisions stratégiques et anticiper les défis futurs.

La mise en œuvre de la prospective nécessite **une collaboration étroite** entre les experts technologiques, de la recherche et développement (R&D) et de la stratégie. Les citations soulignent l'importance de la collaboration, des échanges et de la communication entre les experts pour la mise en œuvre de la prospective chez EDF. Le dialogue entre ces différentes parties prenantes est essentiel pour évaluer les coûts des technologies, prendre en compte les aspects à court et à long terme, et orienter les décisions d'investissement. La prospective énergétique implique **une approche pluridisciplinaire**, en intégrant des aspects économiques, technologiques, sociologiques et environnementaux. Elle nécessite une expertise approfondie dans plusieurs domaines et une collaboration entre les différentes disciplines. La mise en œuvre de la prospective repose sur des structures organisationnelles classiques, telles que la direction de la stratégie et la direction des ressources humaines. Cependant, il est essentiel de favoriser les échanges et la communication entre les experts pour une collaboration efficace.

La mise en œuvre de la prospective chez EDF nécessite une coordination étroite et une collaboration multidisciplinaire entre les différentes directions. Il est important de favoriser les échanges et la communication, d'encourager l'utilisation des résultats prospectifs dans les décisions stratégiques, et de promouvoir une culture d'ouverture et d'exploration de nouvelles approches. La prospective doit être intégrée de manière plus cohérente

dans les processus de planification stratégique de l'entreprise pour optimiser son impact et favoriser une croissance durable.

Cependant, la mise en œuvre de la prospective chez EDF rencontre des difficultés de coordination et de collaboration en raison de la séparation entre les différentes directions :

**Difficulté de coordination :** Les difficultés de coordination et de collaboration entre les différentes directions et départements chez EDF entravent la mise en œuvre efficace de la prospective. La séparation entre ces directions limite la collaboration et l'échange d'informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques basées sur les résultats de la prospective. Pour surmonter ces obstacles, il est crucial de favoriser une culture d'échange et de partage de connaissances structuré.

**Manque d'articulation :** L'absence d'une articulation claire entre la prospective et la stratégie rend difficile l'intégration des résultats de la prospective dans les décisions stratégiques immédiates. La tension entre les objectifs à court terme et à long terme limite l'impact stratégique des travaux de prospective. Il est essentiel de trouver un équilibre et de favoriser une meilleure intégration de la prospective dans la réflexion stratégique. La principale difficulté est de concilier les besoins immédiats avec les perspectives futures. Il est parfois compliqué de trouver un équilibre entre les priorités actuelles et les besoins anticipés, surtout lorsque les ressources et les compétences sont principalement allouées aux besoins présents. Par exemple, en matière de formation, les ressources peuvent être utilisées pour répondre aux besoins actuels plutôt qu'aux besoins futurs les plus importants. Il est donc essentiel de trouver un moyen de concilier les visions à court terme et à long terme. Cela nécessite de prendre en compte à la fois les réalités du présent et les projections pour l'avenir, tout en gardant à l'esprit que les scénarios envisagés peuvent ne pas se concrétiser exactement tels qu'ils ont été prévus.

**Centralisation et cloisonnement chez EDF:** La centralisation peut être un défi dans la mise en œuvre de la prospective chez EDF. Certains préfèrent quantifier la complexité plutôt que d'aborder les aspects qualitatifs, ce qui limite l'adoption de nouvelles approches. Il est important de promouvoir une vision prospective plus ouverte et d'intégrer différentes approches pour surmonter cette centralisation et élargir la réflexion stratégique. Les structures cloisonnées et les silos d'information entravent la collaboration et la communication efficace entre les différentes parties prenantes impliquées dans la prospective. Le partage d'informations et la coordination doivent être renforcés pour tirer pleinement parti des résultats de la prospective.

**Manque d'impact stratégique :** Bien que les travaux de prospective soient appréciés chez EDF, leur intégration dans les orientations stratégiques de l'entreprise reste limitée. Il existe une résistance à utiliser concrètement les résultats des travaux prospectifs pour guider les décisions stratégiques. Renforcer la compréhension de la valeur de la prospective et clarifier les moyens de l'utiliser efficacement sont des éléments clés pour influencer les décisions stratégiques de manière plus significative.

La réussite de la prospective énergétique repose sur plusieurs conditions. Tout d'abord, elle doit être pluridisciplinaire, englobant divers secteurs d'activité liés à l'énergie. Une organisation structurée et répétitive est également cruciale, offrant des repères et une méthodologie cohérente d'une année à l'autre. Des professionnels hautement compétents et durables, disposant des compétences nécessaires, sont indispensables pour mener à bien

la prospective. De plus, la capitalisation du travail effectué est essentielle pour assurer la continuité et l'efficacité des activités prospectives. La prospective doit également être ancrée dans la réalité et liée à des facteurs concrets, tels que les investissements d'une grande entreprise. Enfin, l'accès à des données fiables et pertinentes est crucial pour une prospective énergétique solide. Pour une démarche prospective réussie, il est également important d'avoir des avocats du diable, des personnes capables de remettre en question le consensus établi, afin d'éviter les scénarios consensuels qui pourraient conduire à des erreurs. Une approche pluridisciplinaire est également nécessaire, en abordant les problèmes sous différents angles, en tenant compte des aspects historiques, sociologiques et économiques, et en évitant de se limiter à une seule discipline ou à des signaux conjoncturels de court terme.

En conclusion, il est essentiel de respecter ces conditions clés et de veiller à une implication adéquate des parties prenantes, tant sur le plan de la gouvernance que de la mise en œuvre des actions. Cela permettra d'anticiper les enjeux futurs, de prendre des décisions éclairées et d'orienter efficacement les activités de l'entreprise dans un contexte énergétique en évolution constante.

### **La prospective limitée en matière de capital humain : GPEC et mise à jour des compétences pour préparer l'avenir**

La nature du capital humain chez EDF est basée sur des carrières longues au sein de l'entreprise, où l'expérience et les connaissances accumulées sont valorisées. EDF accorde une importance significative à la préservation et au développement de ce capital humain, reconnaissant que l'expérience et les connaissances accumulées au fil des années sont des atouts précieux. Cependant, pour assurer sa valeur face aux évolutions prévisibles et imprévisibles, EDF reconnaît l'importance de la prospective en matière de capital humain. L'analyse de la nature du capital humain chez EDF met en évidence son importance dans le contexte des évolutions technologiques et économiques. Les avancées technologiques rapides et les changements économiques rapides nécessitent que les employés d'EDF restent agiles, continuellement formés et prêts à relever de nouveaux défis. Ces avancées suscitent des interrogations sur les inégalités d'emplois et de salaires, ainsi que sur l'avenir de certaines professions. L'intelligence artificielle et l'automatisation peuvent transformer certains métiers, mais il est peu probable qu'ils remplacent complètement les compétences humaines. Cela souligne l'importance de la formation et de l'adaptation aux nouvelles compétences requises par le marché du travail en évolution.

Le capital humain est fondamentalement au service de l'activité du groupe d'aujourd'hui. Cependant, le rôle de l'entreprise selon les dirigeants d'EDF est de veiller à ce que ce capital humain, comme tout capital, crée de la richesse plutôt qu'il ne perde de la valeur. La notion de capital humain est essentielle car elle représente la valeur des compétences d'une entreprise à un instant donné, mais cette valeur peut diminuer si aucune action n'est entreprise pour l'entretenir et la développer. La prospective en matière de capital humain consiste précisément à identifier ce patrimoine de compétences à l'instant T et à anticiper les évolutions, qu'elles soient prévisibles ou non, afin de maintenir voire d'accroître sa valeur. En d'autres termes, il s'agit de continuer à investir dans ce capital humain, car la valeur d'une entreprise réside en grande partie dans ses actifs, dont fait partie ce capital de connaissances qu'incarnent les individus.

La prospective au niveau des ressources humaines au sein d'EDF se limite à la gestion des compétences et des métiers. En anticipant les évolutions métiers et en identifiant les compétences clés requises, l'entreprise peut planifier ses recrutements et ses actions de formation sur le long terme. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil utilisé pour assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins futurs de l'entreprise. La valorisation du capital humain repose également sur une approche de résilience organisationnelle, où l'entreprise devient apprenante et capable de s'adapter aux changements. Cela nécessite une culture d'échange de connaissances et de partage d'informations, ainsi que des processus de recrutement et de reconnaissance qui valorisent les capacités d'adaptation et d'apprentissage des individus.

L'entreprise recrute des talents compétents dans les nouveaux domaines et offre des formations de reconversion pour permettre aux employés de s'adapter aux métiers émergents. De plus, EDF maintient une dynamique constante au sein de sa R&D, où les employés doivent constamment se mettre à jour pour faire face aux enjeux actuels et futurs. EDF accorde une grande importance à la formation continue et à la mise à jour des compétences, en utilisant des laboratoires communs pour rester à la pointe des nouvelles technologies. Les résultats soulignent l'importance de repenser les modèles de formation et de développement des compétences à la lumière des avancées technologiques et des évolutions économiques. Chez EDF, la prospective et la gestion du capital humain sont essentielles pour anticiper les évolutions métiers, maintenir la valeur du capital humain et assurer la pérennité de l'entreprise. La formation continue, l'adaptation aux nouvelles technologies et la planification à long terme sont des facteurs clés pour relever les défis futurs et garantir le développement professionnel des employés.

La proximité entre EDF et le monde scientifique est essentielle pour la recherche et le développement de l'entreprise. Les collaborations avec les universités, le CNRS et d'autres institutions académiques permettent d'encadrer des doctorants, de mener des recherches avancées et de publier des résultats dans des revues internationales. Cela renforce l'expertise d'EDF et favorise l'innovation dans le secteur de l'énergie. L'anticipation des évolutions technologiques et des besoins du marché est un défi pour la R&D d'EDF. Malgré l'incertitude liée à la transformation de l'entreprise, l'anticipation reste une priorité pour s'adapter aux changements et maintenir la compétitivité. Les partenariats avec le monde scientifique, le monde économique et les acteurs de la formation sont essentiels pour le développement des compétences et des qualifications. EDF s'engage activement dans ces collaborations et participe aux initiatives régionales et nationales pour contribuer au développement du secteur de l'énergie.

**Résultat :** La proximité avec le monde scientifique, l'anticipation des évolutions technologiques et les partenariats avec les acteurs de la formation sont des éléments clés pour le développement stratégique du capital humain d'EDF et sa capacité à relever les défis futurs.

La prospective en matière de capital humain au sein d'EDF est considérée par un dirigeant comme étant fortement liée à la résilience organisationnelle et à l'organisation apprenante. La valorisation et la capitalisation du capital humain sont essentielles pour favoriser l'adaptation et la progression de l'entreprise. Cependant, des défis subsistent dans l'intégration de ces approches prospectives au sein de l'entreprise et dans leur influence sur les orientations stratégiques. Plusieurs points clés peuvent être relevés. Tout d'abord, la vision prospective est considérée comme différente de la vision actuelle de l'entreprise. La prospective doit traduire une vision de la

posture de l'entreprise et sa capacité à s'adapter, plutôt que de simplement définir comment elle va fonctionner. La prospective est étroitement liée à la résilience organisationnelle et à l'organisation apprenante. L'organisation apprenante est vue comme un moyen de devenir une organisation résiliente, capable de s'adapter aux aléas et de rebondir pour progresser. Il est souligné que la valorisation et la capitalisation du capital humain sont essentielles dans cette approche. Il ne suffit pas que les individus détiennent des connaissances, il faut aussi les transmettre et les partager largement afin de les améliorer collectivement. La perspective de l'organisation apprenante implique également une croissance et un développement constants, au-delà de la simple boucle de rétroaction.

Dans le contexte de la prospective, il est crucial de pouvoir anticiper des situations inédites et d'imaginer des choses qui ne se sont pas encore produites mais qui pourraient être possibles. Cela soulève l'enjeu de recruter des personnes non seulement pour leurs compétences actuelles, mais aussi pour leur capacité à s'adapter à l'inconnu et à la complexité. Cependant, les résultats mettent en évidence certains défis auxquels EDF est confrontée dans l'intégration de ces approches prospectives. Certaines personnes au sein de l'entreprise ont du mal à comprendre ces concepts et qu'il existe des problèmes de culture et de compréhension. De plus, bien que les travaux prospectifs soient partagés au sein de l'entreprise, il est souligné qu'ils n'influencent pas directement les orientations stratégiques. Malgré l'accès aux décideurs de l'entreprise, les travaux prospectifs ne sont pas encore pleinement intégrés dans la prise de décision et leur impact est limité.

### **Divergence et désalignement entre la vision prospective de l'entreprise et la réalité actuelle : l'absence d'implication de la fonction RH**

La gestion des ressources humaines chez EDF est confrontée à des difficultés liées à l'absence d'implication dans la prospective, au besoin de sollicitation de la fonction RH et à la nécessité de faire face aux défis de la pénurie de talents et du manque de compétences. Pour relever ces défis, il est essentiel d'intégrer une approche prospective dans la gestion des ressources humaines, en anticipant les besoins en compétences futurs et en mettant en place des stratégies de recrutement, de développement des compétences et de reconversion professionnelle. Cela permettra à EDF de faire face aux enjeux présents et futurs de l'entreprise, en alignant efficacement les compétences et les talents avec les besoins de l'organisation. La fonction RH doit jouer selon les dirigeants interrogés un rôle essentiel dans la prospective de l'entreprise en anticipant les métiers et compétences futurs. Cependant, il existe une absence d'implication de la fonction RH dans cette démarche au sein d'EDF, ce qui crée un décalage entre la vision prospective de l'entreprise et la réalité actuelle. Pourtant, des signes encourageants montrent une prise de conscience croissante de l'importance de la fonction RH dans la gestion des talents à long terme. Par exemple, le Labo des Tendances a été sollicité par un dispositif interne appelé "Pionnier", relevant des ressources humaines, pour intervenir sur des sujets liés à l'attraction et à la fidélisation des talents en 2035. Cette expérience de terrain témoigne d'une reconnaissance progressive de la fonction RH dans la prise en compte des enjeux futurs.

La pénurie de talents et le manque de compétences sont également des obstacles auxquels EDF est confrontée. Les métiers techniques liés au parc nucléaire connaissent une importante vague de départs à la retraite, tandis que la concurrence pour attirer les profils recherchés dans le domaine des énergies renouvelables s'intensifie. De plus, la numérisation des métiers crée de nouveaux défis en matière de compétences. La gestion des ressources humaines

doit donc anticiper les besoins futurs en compétences et mettre en place des stratégies de recrutement, de développement des compétences et de reconversion professionnelle. Cela nécessite une approche prospective et une meilleure intégration des enjeux futurs dans les politiques RH de l'entreprise.

EDF met en place des mesures pour accompagner l'évolution des salariés dans un contexte de transformation, notamment par le biais de la mobilité interne et de la formation. L'entreprise valorise également l'agilité et la prospective pour anticiper les besoins futurs en compétences. L'entreprise reconnaît l'importance de l'alignement des compétences et des intérêts des employés avec les besoins de l'entreprise. Elle met en place des politiques de prévention, de santé et de sécurité, ainsi qu'une approche axée sur la qualité de vie au travail pour favoriser la performance et le bien-être des employés. Ces résultats soulignent l'importance de l'interaction entre EDF, le monde académique et le monde de la formation, ainsi que la nécessité d'une approche prospective pour anticiper les besoins futurs en compétences. Ils mettent également en évidence les défis auxquels la fonction RH est confrontée et l'importance de l'alignement des compétences et des intérêts des employés avec les objectifs de l'entreprise.