

La prospective des métiers RH

Synthèse générale

Dans un contexte de plus en plus global et instable où les plans sociaux se multiplient, les formes nouvelles d'emplois bien souvent précaires prolifèrent, la prise en compte des compétences et des métiers semble être un axe de recherche et d'action privilégié. Parmi tant d'autres, la fonction RH a connu depuis une vingtaine d'années de profondes mutations. Si les rôles des acteurs RH peuvent être différents encore aujourd'hui d'une organisation à une autre, la visibilité sur l'évolution des métiers, des compétences et des formations initiales ou continues ne semble pas claire. Une étude sur le devenir de la fonction RH a été réalisée courant 2004 à l'initiative des acteurs suivants :

- Maître d'œuvre : Luc Boyer, Directeur de Recherche (Paris-Dauphine) et Expert International, Pierre Louart, Professeur des Universités, Directeur de l'IAE de Lille et Aline Scourarnec, Maître de Conférences à l'Université de Caen, Chercheur à l'IAE de Caen et à DMSP (Paris-Dauphine).

On trouvera ci-dessous les principaux résultats de la Recherche que nous avons effectué suivant la méthodologie PM : Prospective des Métiers que nous avons mis au point.

Nous faisons le choix de suivre Pichault et alii qui utilisent les vocables de « logique d'affaires » et de « logique professionnelle » pour présenter les résultats. Le concept de « nouvelles logiques professionnelles » se définit comme « de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail' ». Les mutations internes ou externes aux organisations, et en particulier les changements de l'environnement économique, politique, social, etc. sont des facteurs qui viennent bouleverser les manières d'appréhender une activité ou un secteur d'activité. Le concept de « nouvelles logiques d'affaires » fait référence à ces nouvelles façons de concevoir une activité.

1. L'évolution de la logique d'affaires

1. Le DRH de demain sera international.

Par cette formulation, l'étude met en évidence la nécessité pour tout DRH d'avoir une ouverture à l'international. L'ensemble des acteurs-experts considèrent que la dimension internationale ne pourra pas échapper au DRH de demain. Fini le temps où on pouvait penser « local ». Aujourd'hui déjà et demain encore plus, le champ de réflexion et d'action du DRH devra se concevoir à l'échelle internationale. En effet, dans toute entreprise, même la plus petite, la dimension internationale ne pourra plus être ignorée. Dans un tel contexte, les équipes RH devront savoir gérer des personnes de nationalité et de culture différentes. La gestion des différences sera alors un des éléments clefs de la GRH de demain. Globalement, on note une convergence de vue entre les acteurs-experts et les personnes ayant répondu à l'enquête en extension. La dimension internationale (72,7%) et en particulier européenne ainsi que la globalisation des marchés (88,8%) vont venir impacter le travail du DRH qui devra savoir gérer des personnes de nationalité ou de culture différentes (87,9%) et gérer les différences (67,9%). Cependant, si l'internationalisation apparaît comme une donnée incontournable pour les DRH, les avis sont plus partagés quant à son impact sur l'organisation interne de la gestion des ressources humaines ; en particulier entre maison mère et filiale.

¹ Cette définition est celle de Pichault F., Rorive B., Zune M., Etude « TIC et métiers en émergence », Digitip, Lentic, Sessi, 2002.

2. Le DRH de demain devra avoir une orientation « Business »

Le DRH de demain sera de plus en plus concerné par la recherche croissante de compétitivité de son entreprise. La connaissance du Business, du produit, de la stratégie de l'entreprise sera de plus en plus déterminante pour le DRH et son équipe. Compétitivité, performance, globalisation des marchés : le DRH de demain devra avoir cette orientation « Business » pour asseoir sa position d'acteur stratégique. La connaissance du produit, du Business, de l'entreprise sera de plus en plus déterminante pour le DRH et son équipe (88,9%). Les avis semblent converger sur ce point entre les avis des acteurs-experts et ceux des répondants de l'enquête en extension. La question qui se pose est alors celle des valeurs ? Comment concilier l'économique et le social ou sociétal ? Lourd paradoxe que la fonction RH devra prendre en charge...

3. Le DRH de demain aura à évoluer dans une logique du « Tout Juridique »

D'une façon générale, on semble aller vers une judiciarisation de la fonction RH. La dimension juridique prendra de plus en plus d'importance et nécessitera des compétences pointues en la matière au sein des équipes RH. La fonction RH ne pourra plus s'occuper des problèmes juridiques et fera de plus en plus appel à des prestataires extérieurs. On note une convergence de vue entre les idées émises par les acteurs-experts et celles de répondants de l'enquête en extension. Si la fonction RH a connu des débuts où il était souhaitable de recruter des juristes, on constate que les évolutions en cours semblent dessiner un retour au TOUT JURIDIQUE. Même si fonction RH sera amenée à faire appel à des experts extérieurs en la matière (58,5%), la tendance est à la judiciarisation (66,5%). On notera également avec intérêt que dans un tel contexte, la capacité à raisonner en termes de risques prend de l'importance (89,6%).

4. Le DRH de demain : un directeur de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ?

La dimension RSE aura un impact considérable sur la fonction RH. Elle va nécessiter le recrutement de spécialistes en la matière. L'élargissement des parties prenantes va générer de nouvelles façons de travailler et de nouveaux outils pour les équipes RH. A 52,4% , les répondants de l'enquête en extension considèrent que le dossier RSE reviendra au DRH. 65,5% des acteurs-experts (lors du premier questionnaire de confirmation/infirmité des idées évoquées lors des entretiens individuels) partageaient également cet avis. On doit donc être prudent quant à la possibilité de transformer le DRH en DRSE (Directeur de la Responsabilité Sociale), même si globalement, on pressent une implication forte du DRH dans les dossiers relatifs à la RSE. Cette implication forte, du DRH mais aussi de son équipe nécessitera l'acquisition de compétences nouvelles, de type : communication, psychologie, sociologie, gestion de la complexité etc. Il y a donc là un champ de formations à développer sur des thématiques, jusqu'à présent, encore peu couvertes par les formations classiques en GRH, qu'elles soient initiales ou continues. Dans un monde de compétitivité accrue, le DRH devra savoir « naviguer » entre les exigences et pressions du « Business » et le respect ou la valorisation de certains principes de vie citoyenne.

5. Le DRH de demain devra comprendre le nouveau comportement du salarié

Les comportements au travail continueront d'évoluer dans le sens d'un arbitrage de plus en plus mesuré entre vie professionnelle et vie privée. Les psychologues et sociologues vont venir compléter les équipes RH. Les avis semblent converger pour considérer que le nouveau comportement du salarié sera une des données à suivre et à comprendre par les équipes RH de demain. 85,3% des répondants de l'enquête en extension considèrent en effet que les salariés feront de plus en plus d'arbitrages entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, si les

acteurs-experts ont souhaité voir leurs équipes enrichies de psychologues ou de sociologues, les réponses de l'enquête en extension sont plus partagées. Il semble y avoir ici divergence de vue. Dans la logique d'une étude prospective, notre objectif n'est pas d'aboutir au consensus mais de mettre en évidence les faits majeurs porteurs d'avenir. Il ressort globalement de cette réflexion que la prise en compte de la personne – en tant qu'individu particulier, différent, etc – soit nécessaire en matière de GRH de demain.

2. L'évolution de la logique professionnelle

1. Le DRH de demain sera un gestionnaire d'individus.

La gestion de la personne sera une des dimensions clefs de la GRH de demain. L'individualisation de la GRH va engendrer de nouveaux outils et pratiques RH. Les équipes RH ont beaucoup à apprendre du marketing en la matière (Techniques de segmentation, fidélisation, etc.). Gestionnaire de personnes : telle sera la réalité du DRH demain. Les avis convergent. 71,2% des répondants à l'enquête en extension s'accordent à dire que la gestion de la personne sera la composante clef de la GRH de demain. La conséquence, c'est le développement de nouveaux outils de gestion. En la matière, le rapprochement avec le marketing semble pertinent. On peut imaginer à ce stade de réflexion que la GRH connaîtra les mêmes évolutions que celles que le marketing a pu vivre. Les équipes RH auront de plus en plus à utiliser des outils du marketing, tels que les techniques de fidélisation, de segmentation, etc. (82,8%) ; et donc à développer des compétences propres en la matière.

2. Le DRH de demain sera un gestionnaire de compétences

La gestion des compétences sera de plus en plus un des dossiers clefs du DRH. Cependant l'articulation Compétence/Performance méritera de nouvelles approches et outils. A la quasi-unanimité des acteurs-experts et des répondants de l'enquête en extension (88,3%), la gestion des compétences sera toujours une des préoccupations clefs du DRH de demain. Cette gestion des compétences devra se concevoir dans une logique de performance. Au cours de l'étude, et en particulier dans l'atelier 1 ou 4, il a clairement été mis en évidence la nécessité d'une meilleure articulation des besoins et ressources des entreprises, du fait d'une recherche constante de meilleur positionnement stratégique (compétitif) des entreprises. Dans ce contexte, l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines passe par une meilleure gestion des compétences et en particulier par la mise en place de réflexion prospective sur les métiers et compétences, via par exemple des instances d'observations des métiers. Nous allons maintenant présenter quelques réflexions complémentaires à ce sujet :

L'anticipation des compétences et métiers, via des observatoires, sera de plus en plus importante. Que ce soit d'avis d'acteurs-experts ou grâce à l'étude en extension, il s'avère que toutes les démarches d'anticipation des compétences ou des métiers, dans un environnement global de plus en plus incertain, seront de plus en plus utiles.

3. Le DRH de demain : un contrôleur de gestion et un gestionnaire de rémunération individuelle

Les politiques et outils de rémunération seront à repenser. On va vers une financiarisation de la fonction RH. L'articulation développement du contrôle de gestion sociale et motivation des salariés sera de plus en plus délicate. Même si le terme de financiarisation de la fonction RH n'a pas recueilli un degré d'accord important au cours de l'enquête en extension, l'ensemble des résultats - avis d'acteurs-experts et enquête en extension - trouvent une convergence quant à la nécessité de repenser les politiques et outils de rémunération (76,9%),

en particulier dans le sens de rémunération à la carte (80,5%). Dès lors, les compétences en contrôle de gestion seront de plus en plus déterminantes (69,4%).

4. Le DRH de demain sera un gestionnaire des temps

La question du temps de travail sera toujours d'actualité demain. L'effet « 35H » sur la motivation est loin d'être estompé. Il y a lieu d'imaginer de nouvelles articulations entre temps de travail et temps personnel (famille, loisirs, etc.). Les résultats convergent : le DRH de demain pourrait devenir un gestionnaire des temps. La question du temps de travail le préoccupera toujours (87,8%) et il aura également à imaginer de nouvelles articulations entre temps de travail et temps personnel (92,9%). Même s'il est possible d'imaginer la fin de « l'exception française » en matière de temps de travail (60,2%), les effets « 35H » sur la motivation sont loin d'être estompés (60,8%). La gestion et surtout l'optimisation des temps (travail et personnel) devra être prise en charge par le DRH.

5. Le « Tous DRH » a-t-il encore de beaux jours devant lui ?

Si la décentralisation de la fonction RH paraît indispensable, c'est avec beaucoup de mesure et de prudence qu'il convient d'utiliser le concept de « Tous DRH ». Une des raisons évidentes semble être liée au fait que les managers devront être plus sensibles et peut-être plus formés à la GRH. De plus, en matière de décentralisation, les rôles de chacun seront à repenser. Une nouvelle répartition des rôles DRH/DG et DRH/Managers est à imaginer.

A l'évidence, les avis convergent. La décentralisation de la fonction RH reste à construire. La décentralisation totale semble exclue. Au contraire, on note un fort besoin de centralisation des politiques RH au niveau de l'équipe de direction. Le DRH attend d'ailleurs de pouvoir toujours plus et toujours mieux travailler de concert avec le comité de direction. Il en va de sa légitimité.

En terme de décentralisation, deux questions seront à poser :

- quelle sera la place du DRH au comité de direction (1)
- pour ensuite (2), si cette dernière est acquise, pouvoir se concentrer sur son cœur de métier et décentraliser auprès du management tout ce qui peut l'être – sous condition : la formation des managers à la GRH.

6. Le DRH de demain devra poursuivre la recherche d'externalisation de certaines activités.

L'externalisation de certaines activités RH sera croissante. En effet, 21 acteurs-experts de cette étude s'accordent à penser qu'il y aura de plus en plus d'externalisation demain. Cependant, jusqu'où aller dans l'externalisation ? Telle sera la question du DRH de demain. De plus, l'externalisation nécessitera des compétences d'interface entre les équipes RH et les prestataires extérieurs.

Là encore, les résultats convergent. L'enquête en extension a également permis de mettre en évidence que si l'externalisation de certaines activités RH continue de croître, ce sera dans une logique de performance accrue de la fonction. La difficile question du « Faire » ou « Faire-Faire » trouvera certainement des réponses pertinentes à partir du moment où on commencera réellement à raisonner en terme de valeur ajoutée. Si des avancées restent à faire en matière d'externalisation, la profession a cependant du mal à imaginer des DRH multi-entreprises... Fait significatif, l'externalisation de certaines activités RH nécessitera de nouvelles compétences pour les équipes RH ; en particulier en négociation et en achat de prestations de service).

7. Le DRH de demain devra s'investir encore plus dans la logique du « Tout Informatique »

Les Nouvelles Technologies vont encore fortement impacter la fonction RH. Pour 25 acteurs-experts, les métiers RH vont connaître de profonds changements avec les NTIC. L'informatisation des RH nécessite des compétences d'accompagnement pour les équipes RH. Les « futurs possibles ou probables » en terme d'informatisation encore plus poussée de la fonction RH mis en avant par les acteurs-experts semblent trouver un écho favorable auprès des 523 répondants de l'enquête en extension. Le « tout Informatique » aura probablement du sens en matière RH. Là encore la prudence s'impose. Si l'essentiel, est et sera toujours de gérer l'humain, il faut être conscient des évolutions technologiques en cours et de leur impact à venir sur les activités de chacun au sein de la DRH. Il semble bon de souligner à ce niveau la nécessité d'une veille technologique appliquée au RH. De plus, cette tendance est à prendre en compte en matière de compétences et peut-être même de métier au sein de la DRH.

8. Le DRH de demain sera un « ordonnateur du cadre de vie au travail »

Les questions de santé au travail seront de plus en plus nombreuses et complexes. Il y a lieu d'imaginer de nouvelles articulations entre les équipes RH et la médecine du travail. De plus, les équipes RH devront développer plus de collaboration avec les personnes en charge de l'hygiène, la qualité, la sécurité et l'environnement. Tous s'accordent à penser que la prise en compte du cadre de vie au travail sera une des composantes de l'activité des équipes RH. Les acteurs-experts avaient mis en avant ce futur possible et les résultats de l'enquête en extension le confirment. Dans ce cadre, il y a lieu d'imaginer de nouvelles collaborations entre les équipes RH et la médecine du travail, mais aussi avec les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité, la sécurité et l'environnement.

9. Le DRH de demain sera un garant des équilibres sociaux et un « optimisateur » d'effectif et un garant des équilibres sociaux

Les risques de pénurie de main d'œuvre ne seront pas la préoccupation majeure des DRH de demain. Par contre, si le terme de pénurie de main d'œuvre ne semble pas approprié par rapport aux situations à venir, des tensions sur certains métiers se feront sentir. Dès lors, la gestion de la pyramide des âges sera de plus en plus importante et nécessitera des compétences et outils nouveaux. En interne, dans les directions RH, les effectifs auront tendance à diminuer. Les questions de démographie intéresseront le DRH de demain et son équipe. Les avis convergent entre les acteurs-experts et les répondants de l'enquête en extension. Le risque de pénurie de main d'œuvre ne semble pas constituer une véritable menace. L'idée même de guerre des talents ne recueille que 53,7% d'avis favorable. Par contre, la gestion des âges, la question des seniors seront à l'ordre du jour. L'image de l'employeur semble constituer un véritable rempart face à des risques éventuels, plus local et ponctuel, que global.

La question syndicale devra s'appréhender différemment. Les compétences en négociation seront de plus en plus déterminantes pour les équipes RH. Même s'il ne faut pas s'attendre à un mouvement massif de re-syndicalisation, les questions syndicales continueront de mobiliser les équipes RH. Il y a lieu par contre d'imaginer de nouvelles façons de concevoir le dialogue avec les partenaires sociaux et de développer les compétences en négociations des équipes RH. A ce sujet, les avis d'acteurs-experts et ceux des répondants de l'enquête en extension convergent.

10. Le DRH de demain sera un communicateur

Compte tenu des évolutions en cours, des efforts seront à faire en matière de communication interne. La fonction RH devra de plus en plus savoir gérer son image (en interne et en externe). Les politiques et outils de communication devront veiller à la diversité culturelle. Convergence de points de vue : le DRH et son équipe devront développer leurs compétences en matière de communication. Compte tenu des évolutions en cours, un effort de

communication interne efficace semble de plus en plus nécessaire. Dans cette logique, la DRH devra aussi savoir gérer son image vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Par contre, les avis sont plus partagés quant au rôle de communication externe, presque institutionnelle que la fonction pourrait avoir à jouer. Une compétence de pédagogie est apparue comme nécessaire afin de favoriser la circulation des informations au sein des organisations (86,2%), et une nécessaire prise en compte de la diversité culturelle dans tous les outils ou pratiques de communication.

3. Profils et formations du DRH de demain

Le DRH de demain sera un « ensemblier stratège » qui aura eu un parcours éclectique.

Le DRH de demain aura de préférence eu une expérience de terrain, d'opérationnel dans n'importe quelle fonction de l'entreprise. Il devra être un « ensemblier stratège ». Des parcours professionnels variés permettront d'accéder à cette fonction.

Le DRH demain aura suivi une formation de « psycho-socio-gestionnaire »

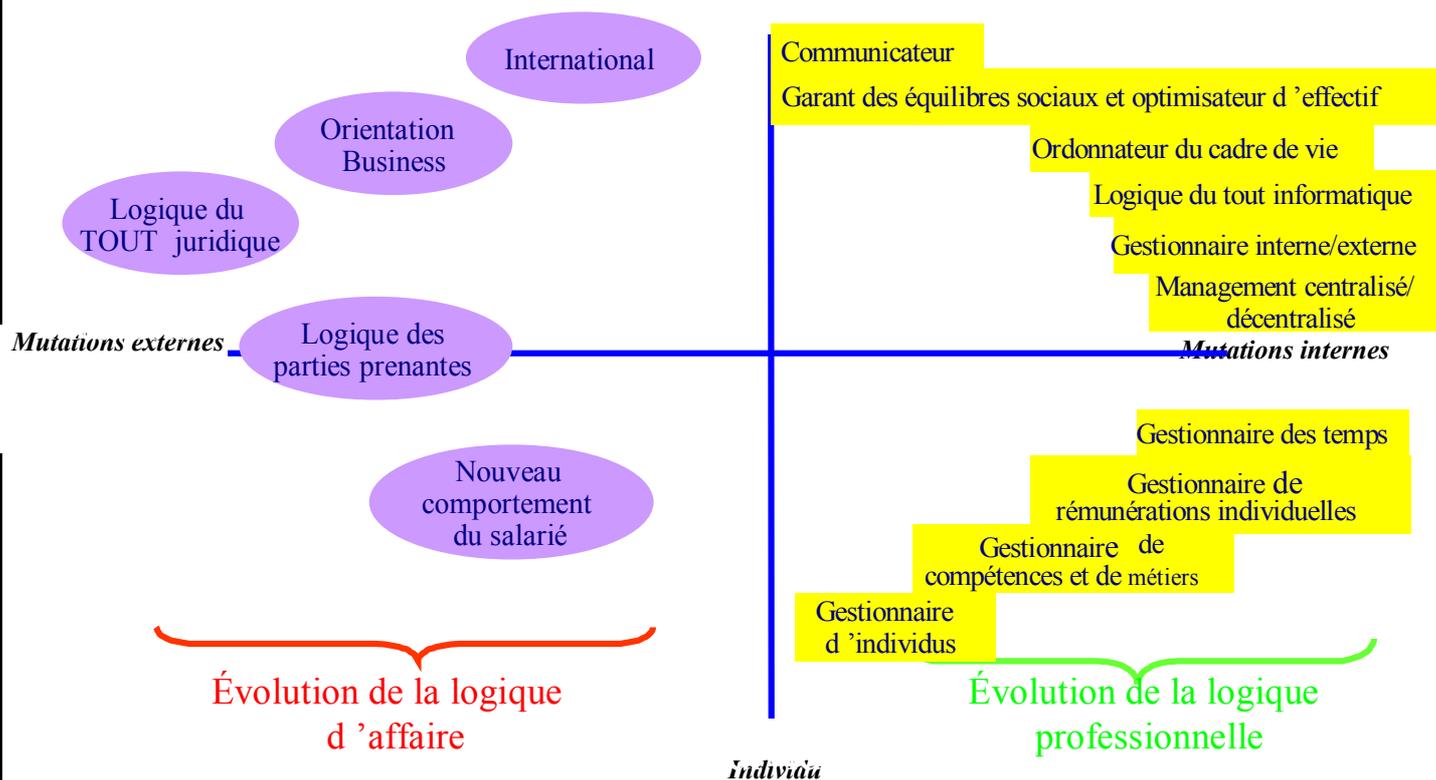
En terme de formations, le DRH de demain aura suivi des formations de généralistes en gestion, qu sens large qui lui permettront d'appréhender toutes les situations de la vie de l'entreprise et d'être à l'aise aussi bien avec le stratège, qu'avec le financier ou tout simplement dans sa spécialité. De plus, des formations en psychologie, sociologie, gestion de la complexité, etc, pourront l'aider à des gérer des situations de plus en plus variés et complexes. Les résultats de l'enquête en extension vont dans le sens du maintien de formations initiales ou continues en GRH, de niveau bac +3 ou bac +5. De simples séminaires à carte ne semblent pas suffisant pour donner aux équipes RH les moyens de leurs actions. Cependant grâce aux travail des acteurs-experts, il convient de réfléchir sur le contenu de ces formations qui ne correspondent pas totalement aux besoins des entreprises. Un effort est à faire, en particulier en matière de formations de « culture générale » permettant aux équipes Rh d'avoir une vision plus systémique des problèmes RH et une meilleure connaissance du Business.

En synthèse, la représentation du devenir du métier RH pourrait se concevoir en croisant deux axes :

- un premier axe qui distingueraient les mutations externes ou internes qui sont en train et vont continuer à impacter la fonction RH
- un second axe qui permettrait de mettre en évidence les conséquences possibles ou probables de ces mutations sur l'individu ou sur l'organisation

Le DRH de demain, son environnement, ses activités et compétences...

Organisation



Rappel méthodologique

Pour cette étude sur la prospective des métiers et des compétences RH, nous avons utilisé la méthode nommée P.M pour Prospective Métier, qui comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans le tableau ci-après :

Les étapes	Leurs caractéristiques
1. L'appréhension contextuelle	Etat de l'art théorique sur le sujet, choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.
2. La pré-formalisation	Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts.
3. La construction	Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation
4. La validation	Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire possible

Nous allons faire une rapide présentation de la façon dont s'est déroulée cette étude.

1. L'analyse documentaire

Dans un premier temps, nous avons réalisé un état de l'art sur le sujet. Pour ce faire, nous avons constitué une base documentaire à partir de données provenant de journaux académiques français ou anglo-saxons, de revues de presse ou d'études réalisées sur la fonction (ANDCP, CEGOS, etc.). Nous avons ensuite sélectionné un ensemble d'acteurs-experts (35 au total) de par leurs expériences et parcours, représentatifs de différents secteurs d'activité.

2. Les entretiens d'acteurs-experts

Nous avons en effet réalisé 35 entretiens en profondeur auprès de ces acteurs-experts exerçant dans des organisations telles que : LVMH, PSA, CITROEN, BOSCH, BOUYGUES, la SACEM, la RATP, la Poste, le ministère des finances, NESTLE, EDF, VEDIORFRANCE, ADECCO, SEB, la SNCF, OMNIUM, l'ANDCP, etc. ou l'ESCP-EAP, l'ESSEC, HEC, ou l'Université de Toulouse, etc.

Ces entretiens ont tous été réalisés de la même manière autour de trois thèmes essentiels :

- Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)
- Quelles sont les principales mutations internes que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle)
- et enfin, quels sont vos souhaits de changements prioritaires quant aux compétences ou métiers liés à l'environnement.

Ces entretiens, d'une durée de deux heures environ, ont tous été retranscrits intégralement.

3. L'analyse de contenu et la rédaction d'un questionnaire

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu qui nous a permis de formaliser un questionnaire que nous avons ensuite adressé aux acteurs-experts. Cette analyse de contenu a été réalisée par codage thématique. Ce travail a ensuite permis de construire un questionnaire de 72 questions reprenant les principales idées évoquées par les acteurs-experts lors des entretiens. Ce questionnaire a été administré par email aux acteurs-experts afin qu'ils puissent donner leur degré d'accord sur une échelle de Likert numérotée de 1 à 5.

4. L'analyse du questionnaire

Trente questionnaires nous ont été retournés. Vingt-neuf ont pu être utilisés pour le traitement statistique. Ce traitement s'est limité à un tri à plat. L'objectif était, pour chaque question d'échelle, de mesurer le degré d'accord des acteurs-experts. En effet, dans les recherches prospectives de ce type sur faible échantillon, l'intérêt est de pouvoir mettre en évidence les convergences et divergences de vues des acteurs-experts (dans une logique d'identification des tendances lourdes, des signaux faibles et des ruptures).

5. La préparation et organisation de la journée de travail des acteurs-experts

Après le traitement statistique, un travail de structuration des principaux thèmes a été réalisé. L'analyse de contenu, les résultats statistiques ont également été utilisés et nous sommes parvenus à mettre en évidence 3 axes principaux de réflexion quant à l'avenir des métiers et des compétences RH. Ces axes, décomposés en sous-thèmes sont les suivants :

Mutations externes	Mutations internes	Dossiers clefs
- compétitivité	- Internationalisation	- Compétence/Performance
- Démographie	- Externalisation	- Communication
- Comportement au travail	- Décentralisation	- Relations sociales
- Judiciarisation	- Informatisation	- Rémunération
- Responsabilité sociale	- Individualisation	- Santé au travail
		- Temps de travail

Ces axes de réflexion ont été ensuite soumis aux experts réunis « en chambre » le 22 juin 2004, Dans les locaux d'IDRH afin de pouvoir les faire réfléchir collectivement sur ces thèmes et de pouvoir imaginer des projets concrets d'action pour l'avenir des métiers et des compétences RH. Pour chacun des axes de réflexion, nous avons constitué des dossiers qui reprenaient l'ensemble des données recueillies au préalable, de nature qualitative ou quantitative et nous avons construit des fiches de réflexion pour faciliter le travail des acteurs-experts (surtout pour les amener à bien valider ou non leurs réflexions précédentes mais aussi à clairement identifier les conséquences de leurs réflexions en termes de métiers, compétences et formations). Quant aux données qui ont été utilisées pour l'analyse et dont les résultats bruts figurent en annexe, nous précisons dans le tableau ci-dessous, le nombre exact d'acteurs-experts qui ont participé activement à chacune des étapes.

Etapes	Nombre
Entretien semi-directif	Les acteurs experts (35)
Questionnaire	Les acteurs experts (29)
Réunion de travail	Les acteurs-experts (25)

De plus, grâce au soutien de RH Info, puis de l'ANDCP, il nous a été possible de rédiger à l'issue de la démarche globale PM, un questionnaire afin de lancer une enquête en extension. Par enquête en extension, nous signifions une enquête qui reprend les principaux « futurs possibles ou probables » qui ont été formulés par les acteurs-experts et qui sont repris sous forme de questionnaires administrés à un grand nombre d'individus. Ce questionnaire, de 120 questions permettait de donner son degré d'accord sur une échelle de Likert numérotée de 1 à 5. Ce questionnaire avait comme objectif de faire valider ou invalider par un plus grand nombre les « futurs possibles ou probables » construits par les acteurs-experts. Il a été administré aux 22 000 adhérents de RH Info, 4000 adhérents de l'ANDCP et à un fichier personnel de 75 DRH. 523 questionnaires exploitables nous ont été retournés.

Enquête en extension par questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rh Info - Andcp - Fichiers de DRH <p>Total des répondants : 523 personnes 10% DRH 12% Responsable RH, spécialiste d'une des dimensions (carrières, cadres expatriés, etc) 13% Adjoint DRH, responsables de domaines RH 4% PDG, DG 10% Directeurs, cadres ne faisant pas partie de la fonction RH 13% Consultants, experts 15% Enseignants, formateurs, chercheurs RH 5% Journalistes et assimilés 7% divers, non RH 5% divers, impliqués plus ou moins dans l'ensemble RH (sécurité, communication, organisation, qualité, etc.) en résumé, environ 75% de la population ayant participé à l'enquête en extension sont directement ou assez directement impliqués dans la fonction RH, 25% en sont plus éloignés et représentent soit la haute hiérarchie, soit les autres fonctions.</p>
---	--

Luc Boyer et Aline Scouarnec, co-auteurs de l'étude prospective