

Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques

UCL
**Université
catholique
de Louvain**



Management humain (LECGE1321)

Professeur : Mme Nathalie Delobbe - Assistante : Thao Lê
Rôles de la fonction Ressources Humaines

Travail réalisé par :

Adant Elisabeth 46941100
Bissot Marie-Noëlle 53601100
Dachelet Thibaut 15431100
Guelton Lise 48941200
Machado Garcia Nicolas 59951100

ECGE13BA

Année académique 2014-2015

Sommaire

Introduction Page 1

Question 1.	Page 2
Identifier les rôles, missions, défis et pratiques des différents DRH dans leurs entreprises et les situer dans le contexte historique, socio-économique et organisationnel.	
Question 2.	Page 4
Comparer les rôles RH entre les entreprises	
Question 3.	Page 5
Faire un parallèle entre ces approches de terrain et le modèle théorique en quatre rôles de la fonction RH développé au cours	
Question 4.	Page 7
4.1 <i>Prise de recul et discussion des limites de la théorie classifiant la fonction RH en 4 rôles</i>	
4.2 <i>Analyse du rôle et de ses éventuelles conséquences au niveau de la pratique</i>	
Page 8	
Question 5.	Page 9
À partir de l'analyse critique, formuler une proposition du rôle de DRH pour l'avenir	
Conclusion	Page 11
Bibliographie	Page 12

Introduction

De nos jours, la fonction de directeur des ressources humaines est en constante évolution. Ce rôle majeur au sein de toute entreprise doit concilier plusieurs aspects pertinents, et permet la réussite d'une organisation. Les intérêts des différentes parties prenantes, tels que les employés, mais également les actionnaires ou encore les managers, doivent être pris en compte de manière à trouver un compromis optimal et satisfaisant pour tous. C'est dans cette recherche de consensus que le DRH prend sa place, et accomplit sa fonction.

Nous avons eu l'opportunité de rencontrer trois directeurs des ressources humaines provenant de secteurs multiples et variés en proposant des services quelque peu différents : Volvo, Pfizer, ainsi que la RTBF.

Tout d'abord, nous allons tenter d'identifier les rôles, missions mais aussi les défis et les pratiques inhérents à toute fonction de DRH. Ensuite, une comparaison de ces différents rôles sera établie. Nous continuerons avec une analyse théorique mettant en avant le modèle

d'Ulrich et les différents rôles qu'il transparait. Ce modèle sera confronté aux dires des différents DRH, exprimés lors de la table ronde. Par la suite, une analyse critique concernant le modèle d'Ulrich mais aussi une prise de recul quant aux contradiction ou incohérences seront établies. Enfin, nous tenterons de définir sur base de l'ensemble de l'analyse précédemment détaillée, l'idéal du DRH de demain.

Question 1

Identifier les rôles, missions, défis et pratiques des différents DRH dans leurs entreprises et les situer dans le contexte historique, socio-économique et organisationnel.

1.1 Marie-Pierre Saint Viteux, Volvo

Après avoir travaillé 15 années dans le secteur des services, dont 10 années en dehors des ressources humaines (financier, service clientèle, marketing) chez American Express, elle opte pour les ressources humaines, et cette fois-ci dans le milieu industriel qu'est Volvo. Cette entreprise contient plusieurs divisions ; non seulement des voitures, mais également des camions, des bus et des équipements de construction. Madame Saint Viteux est active dans l'équipement de construction, dont le siège social se trouve à Bruxelles, en Belgique. Volvo étant une marque diffusée dans le monde entier, elle travaille en collaboration avec des personnes ayant des origines différentes. Elle est responsable des ressources humaines pour l'ensemble des activités de ce quartier général en Belgique, et gère aussi au niveau mondial ce qui a trait aux ressources humaines (excepté le développement). Ce secteur nécessite alors une certaine adaptation. En effet, une journée de travail consiste en 24h, puisque des appels et mails tombent sans arrêt.

Au niveau du rôle de la directrice des ressources humaines, dans l'entreprise Volvo, madame Saint Viteux affirme : « *L'aspect stratégique est important et les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la réalisation ou non des objectifs stratégiques* »¹. La réalisation de ces objectifs ne peut se faire que dans la mesure où l'on s'adapte rapidement au niveau humain.

De plus, Volvo étant une entreprise assez importante en termes d'employés et de postes hiérarchiques, il n'est pas évident pour le DRH de côtoyer directement tout le personnel. Cependant, il est clair qu'un employé qui se sent bien, et dont on prend soin, aura une efficacité supérieure. De ce fait, il y a un devoir social qui a pour but de motiver le personnel, et de veiller à cela. Toute sorte d'attention est donc la bienvenue, comme organiser des activités sportives, ou encore des anniversaires.

Les principaux défis de Volvo sont les suivants : tout d'abord, pouvoir faire face à des changements dictés par l'environnement économiques en termes de besoins humains. Il faut, en tant que DRH, trouver un moyen pour toujours pouvoir fournir le nombre de personnes nécessaires ayant les compétences requises au moment opportun. La société veut du personnel qui soit flexible ; le DRH doit y veiller, et gérer ces changements. Cela s'appelle le « Succession Planning », qui consiste à établir un plan de succession : définir au minimum deux ou trois successeurs prêts à prendre le relais lorsqu'un employé quitte la société ou entreprend d'autres fonctions. Ensuite, cette année, l'acquisition d'une société de 500 personnes s'est produite. De ce fait, certains changements ont eu lieu. En effet, il a fallu que le nouveau groupe puisse s'intégrer et fonctionner de manière similaire au groupe Volvo. De ce fait, un système d'apprentissage a été développé pour mener à bien cette acquisition. Un autre défi est celui de trouver la rémunération optimale qui permettrait d'encourager le personnel. Cependant, il faut que l'objectif soit challenging, atteignable car, dans le cas contraire, il y aura un découragement de la part des employés, et l'effet sera nul.

¹ Interview de Marie-Pierre Saint Viteux, réalisée lors de la table ronde dans le cadre du cours de management humain, le 25 février 2015.

1.2 Hugues Botman, responsable RH Benelux et Irlande, Pfizer

Hugues Botman a travaillé dans le domaine financier au sein de l'administration des salaires, avant de se diriger vers les ressources humaines. Il travaille chez Pfizer depuis 16 années. Il s'agit d'une entreprise biopharmaceutique active dans le monde, qui prône la recherche et l'innovation. Cette entreprise emploie 80 mille personnes dans le monde, et est présent dans 175 pays. Pfizer étant très décentralisée, il existe une standardisation qui est telle qu'elle permet une harmonisation qui donne lieu à une certaine performance de l'organisation. M. Botman est responsable des ressources humaines dans le Benelux et l'Irlande. Pfizer se place sur des processus à très long terme, où les investissements doivent être calculés. En effet, en raison de l'augmentation des coûts de recherche, les essais cliniques sont de plus en plus longs et demandent un investissement plus important quant à sa réalisation. Il y a donc un risque que les projets n'aboutissent pas.

Hugues Botman exerce un rôle de people manager. Il doit comprendre les besoins du business, fixer les priorités et allouer les allocations. Il doit également contribuer à la réduction des coûts. Cependant, M. Botman précise que la dimension humaine est importante pour l'entreprise, et que les environnements favorisent la collaboration. Malgré la distance potentiellement lointaine, il faut se montrer disponible, et créer des points de contacts vis-à-vis des employés. Cela n'est pas toujours évident lorsqu'il faut faire face à différentes plages horaires ; il y a dès lors un besoin de téléconférences et/ou d'autres technologies qui permettent de garder un certain contact. De plus, l'année passée, un système avec une volonté de prendre en compte la qualité du dialogue et du feedback a été mis en place. M. Botman aborde également la lourde tâche qui est celle du licenciement, en mentionnant qu'il est légitime de se séparer d'employés. Il convient toutefois de le faire dans les règles de l'art, sinon une tension sera palpable au sein de l'entreprise.

Pfizer étant une entreprise biopharmaceutique, un défi majeur est la recherche et l'innovation. Cela est mis en pratique par la mise sur le marché de nouveaux produits. Il y a eu, ces dernières années, un certain nombre d'acquisitions et de fusions. Cela a eu un impact sur les priorités de la fonction RH, car accompagner toutes ces phases de changements n'est pas évident. De plus, au niveau mondial, il y a une érosion du chiffre d'affaire. Cela implique des révisions concernant la politique de rémunération et les avantages extra-légaux. Un autre défi est de pouvoir trouver un équilibre optimal entre les différentes parties prenantes : les actionnaires qui représentent l'économie d'un côté et, de l'autre, les stakeholders, tels que les médecins et pharmaciens.

1.3 Stephan Van Lierde, RTBF

Suite à diverses expériences au sein d'entreprises variées, M. Van Lierde nous parle de son métier à la RTBF, au sein de laquelle il exerce depuis cinq ans. À la RTBF, les employés sont au nombre de deux mille. Ils peuvent être nombreux, ou en effectifs restreints, pour couvrir les différents événements en fonction de leur importance. La RTBF fonctionne avec de nombreuses filiales, principalement à Liège et à Charleroi.

Selon Stephan Van Lierde, un DRH doit être dans le comité de direction, afin de voir les directions stratégiques qui y sont prises. De là, il devient plutôt un gestionnaire des ressources qui gère l'aspect financier (comptabilité, etc.) et confie le côté social aux managers qu'il

forme. Pour ce dernier, il est toutefois important qu'un membre de la direction « se rende visible », pour qu'on le sente disponible.

RTBF étant une chaîne de télévision, mais aussi de radio, le premier défi qui apparaît est « l'usage des choses » : on n'utilise plus de radios, car avec les nouvelles technologies on écoute directement sur le web. Il y a donc des défis technologiques et culturels, mais aussi un défi de créativité. Il faut, dès lors, de nouvelles émissions et des gens créatifs pour les imaginer et les animer. De plus, il y a un défi de « la transversalité dans l'offre » : il faut que la même information soit sur tous les supports rendus disponibles. De nombreux changements apparaissent en raisons des évolutions et des changements technologiques. La manière de procéder n'est donc plus la même qu'auparavant. Par exemple, les caméramans et monteurs de son n'ont plus de pouvoir, car un journaliste peut, dès à présent, pratiquement tout faire à l'aide d'un ordinateur. Le défi est donc d'accompagner ces changements d'organisation et de pouvoir évoluer avec ces derniers. Un autre défi apparent est la nécessité de trouver des talents : des gens pourvus dans tous les domaines. Étant donné les difficultés rencontrées à sélectionner le candidat idéal en Wallonie, on décide alors d'aller plus loin dans la recherche de profils qui, à l'aide d'une formation, permettra à ces nouveaux arrivants d'assumer les fonctions demandées. Enfin, le dernier défi identifié est « les entretiens de fonctionnement » : il s'agit de systèmes qui évaluent la performance des journalistes. Ces systèmes permettent d'éviter les problèmes d'équité qui peuvent survenir au sein d'un tel secteur. Cependant, ce projet ne semble pas encore opérationnel, car il est assez difficile à mettre en place. Dès lors, la RTBF continue à y travailler pour le faire évoluer.

Question 2

Comparer les rôles RH entre les entreprises.

Après avoir identifié les rôles, missions, défis et pratiques des différents DRH dans leurs entreprises, nous allons maintenant comparer ces rôles.

Nous pouvons remarquer que les DRH de Volvo et de la RTBF sont axés sur l'aspect stratégique. En effet, Marie-Pierre Saint Viteux souligne le fait qu'au sein de Volvo, de nombreux objectifs stratégiques sont à prendre en compte, tout comme à la RTBF où Stephan Van Lierde affirme qu'il est nécessaire que le DRH soit membre du comité de direction afin de voir les directions stratégiques qui y sont prises.

De plus, Mme Saint Viteux ajoute que la réalisation de ces objectifs stratégiques ne peut se faire que si l'on s'adapte rapidement au niveau humain. Volvo étant une entreprise plutôt conséquente en terme d'employés, il est de leur devoir de veiller sur eux pour une efficacité maximale en organisant différentes activités. Hugues Botman, DRH de Pfizer, la rejoint en précisant que la dimension humaine est importante pour l'entreprise, et que les environnements favorisent la collaboration. Malgré la distance potentiellement lointaine, il faut se montrer disponible, et créer des points de contacts vis-à-vis des employés. De ce point de vue là, Stephan Van Lierde affirme également qu'il est important qu'un membre de la direction « se rende visible » pour qu'on le sente disponible.

Dans l'entreprise biopharmaceutique Pfizer, qui suppose de nombreux coûts et un changement de technologies constant, l'un des principaux rôles du DRH consiste à réduire les coûts. On peut donc faire un parallèle avec la RTBF qui, étant une chaîne de radio-télé, nécessite également un grand nombre d'investissements, suscitant à leur tour de nombreux coûts qu'il faut réduire au maximum.

Comme mentionné auparavant, Volvo est une entreprise mondiale comptant énormément d'employés. L'entreprise fait donc face à de nombreux changements. Tout comme à la RTBF, il est important de trouver les bonnes personnes avec les compétences requises, au bon moment. En effet, la RTBF est à la recherche d'une grande diversité au niveau des compétences et talents des travailleurs. Les DRH ont donc pour devoir de veiller à ce que l'entreprise s'adapte à ces nombreux changements.

Il est également important, lorsque l'on compare le rôle des DRH d'entreprises différentes, de préciser s'il s'agit d'une entreprise publique ou privée. Dans le cas de la RTBF, qui est une entreprise publique, nous pouvons remarquer que le DRH se concentre principalement sur le management.

En conclusion, nous pouvons constater que certains DRH ont des points communs, que ce soit au niveau humain, stratégique, financier, ou au niveau de l'adaptation au sein de l'entreprise. Néanmoins, même si un rôle leur a été attribué personnellement, ils ont chacun leur propre perception du rôle qu'ils exercent.

Question 3

Faire un parallèle entre ces approches de terrain et le modèle théorique en quatre rôles de la fonction RH développé au cours.

Après avoir défini et comparé les rôles, missions et pratiques des DRH dans leurs entreprises, nous allons à présent effectuer un parallèle avec le modèle théorique des rôles de la fonction RH, développé par Ulrich en 1993. Celui-ci définit 4 rôles RH, suivant les axes personnes-processus et opérationnel-stratégique. En fonction des obligations remplies par les DRH, ceux-ci peuvent endosser 4 types de rôle, qui seront explicités en temps voulu dans l'argumentation : agent de changement, partenaire stratégique, champion des employés et expert administratif.

Au vu de ce qui a été dit lors de la table ronde, les directeurs des ressources humaines des entreprises ne se cantonnent pas exclusivement dans un seul et unique rôle, mais peuvent endosser plusieurs facettes de différents rôles.

En ce qui concerne l'entreprise Pfizer, nous pouvons affirmer que l'un des rôles RH est l'agent de changement. En effet, Hugues Botman a affirmé à plusieurs reprises que l'industrie pharmaceutique fait actuellement face à des changements technologiques rapides et de plus en plus importants. Ceux-ci suscitent des impacts aux répercussions différentes : d'un côté, il y a la fermeture d'un site en Irlande ; d'un autre côté, il est confronté à la croissance d'un autre site. Ces changements organisationnels et technologiques ont un impact sur la culture de

l'entreprise, et le rôle des ressources humaines est d'aider les gens à s'acclimater aux différents changements, et de s'assurer qu'il y ait une adaptation aux nouvelles technologies. Le profil du RH est celui d'un consultant interne, d'un gestionnaire de projet.

Selon Marie-Pierre Saint Viteux, qui travaille chez Volvo, l'environnement économique est extrêmement important : l'un de ses défis est de fournir le nombre des personnes « imposées » par les cycles économiques, possédant les compétences adéquates à un moment bien précis. On peut remarquer, ici, que le rôle de la directrice des ressources humaines dans l'entreprise Volvo est celui, entre autre, d'un partenaire stratégique. En effet, selon Marie-Pierre, *« l'aspect stratégique est extrêmement important au niveau des entreprises et les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la réalisation ou non des objectifs stratégiques »*².

On peut donc clairement faire référence au rôle de partenaire stratégique. Selon Ulrich, la conception de la gestion des ressources humaines en tant que partenaire stratégique prône une prise en compte des particularités individuelles de chacun. Cette affirmation se ressent également dans les propos de Marie-Pierre Saint Viteux, lorsqu'elle affirme devoir fournir un nombre de personnes possédant des caractéristiques bien précises.

Un autre rôle peut également être attribué à M.-P. Saint Viteux : celui du champion des employés. Ce rôle consiste à faire en sorte que les membres du personnel soient impliqués dans l'entreprise. De ce côté-là, Volvo a été, selon notre groupe, la firme la plus développée au niveau de l'aspect humain durant cette table ronde. En effet, il existe de nombreux outils développés par Volvo afin de concilier les intérêts économiques de l'entreprise d'une part et, d'autre part, le bien être individuel des employés. Cela se traduit premièrement par un outil informatisé d'évaluation des compétences qui, à terme, permet de mettre en évidence les distorsions éventuelles importantes entre les compétences requises et réelles. Face à ce problème, Volvo peut choisir de former le personnel : c'est dans cette optique que s'est créée l'université Volvo. L'importance accordée aux formations du personnel, ainsi qu'à son évaluation, permet à la DRH d'accéder au rôle de « champion des employés ».

En ce qui concerne Stephan Van Lierde, DRH à la RTBF, il a annoncé durant la table ronde qu'un des chantiers sensibles est de s'adapter, comme son homologue de Pfizer (mais dans un autre domaine d'action), aux différents changements technologiques que rencontrent actuellement les différents canaux de la RTBF (web, tv, radio). L'un des rôles importants du DRH dans cette entreprise est donc l'agent de changement : en effet, selon M. Van Lierde, beaucoup de fonctions ne requièrent plus les mêmes qualifications que dans le passé. La culture de la RTBF est en train d'évoluer, la technologie et la créativité devenant plus importantes. Il faut donc accompagner les employés dans ces phases de changements, et c'est un des rôles de M. Van Lierde.

Mais un autre rôle est également à attribuer sans aucun doute au DRH de la RTBF : celui de partenaire stratégique. Il a, en effet, déclaré lors de la table ronde : *« qu'un RH doit être dans le comité de direction afin de voir les stratégies qui sont prises. Si une fonction RH n'est pas au cœur de cela, ça va être difficile »*³. Un autre élément faisant penser que M. Van Lierde endosse le rôle de partenaire stratégique est sa déclaration lors de la question sur le rapport

2 Interview de Marie-Pierre Saint Viteux, réalisée lors de la table ronde dans le cadre du cours de management humain, le 25 février 2015.

3 Interview de Stephan Van Lierde, réalisée lors de la table ronde dans le cadre du cours de management humain, le 25 février 2015.

avec les employés. Il a, en effet, affirmé être beaucoup plus proche du management, et posséder des équipes qui, quant à elles, ont un rôle se situant plus proches des employés.

Dans ce cas, le parallèle avec le modèle des rôles d'Ulrich est clair : le DRH de la RTBF est un gestionnaire de projet, possédant une prédominance de la vision économique des ressources humaines avant tout, et faisant partie du comité de direction.

Durant la table ronde, l'aspect humain n'a pas été suffisamment abordé pour faire un parallèle avec le rôle de champion des employés dans les entreprises Pfizer et RTBF. Néanmoins, lors de la séance de questions-réponses, le rapport avec les employés a été abordé plus longuement.

Au vu des réponses des différents DRH, l'on peut affirmer que la dimension humaine tient une place relativement importante dans les entreprises de Pfizer et Volvo (expliqué précédemment).

En ce qui concerne H. Botman, il a affirmé que la collaboration entre les personnes est une dimension importante. Il y a également des outils mis en place afin de voir le niveau de satisfaction des employés, tel qu'une rencontre mensuelle avec des employés pour « prendre la température ». Il n'est pas directement impliqué mais travaille en collaboration avec les équipes devant s'occuper de cela.

Cette attribution est un peu plus contrastée dans le cadre de la RTBF. Tout d'abord, M. Van Lierde n'a pas beaucoup abordé le sujet. De plus, en expliquant le concept de « pigiste », appelé en fonction de l'actualité, nous avons davantage l'impression qu'il s'agit plus « d'objets » à utiliser lorsque le besoin est présent.

D'un point de vue théorique, l'expert administratif gère les contrats de travail, les rémunérations des salaires, etc. M. Van Lierde a mentionné son implication au sein de l'aspect financier et de la comptabilité de l'entreprise mais ces dires n'étaient pas assez explicites ni précis que pour lui attribuer le rôle d'expert administratif.

Question 4

4.1 Prise de recul et discussion des limites de la théorie classifiant la fonction RH en 4 rôles.

Le modèle des quatre rôles d'Ulrich, explicité ci-dessus, permet de classer au mieux les différentes fonctions des directeurs des ressources humaines. Le but de notre analyse n'est pas de formuler des critiques subjectives et de mettre à mal le modèle, mais bien de mettre en évidence les biens faits et les méfaits de ce dernier en toute objectivité. Tout d'abord, après avoir analysé et comparé les différents rôles avec la théorie, nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas toujours évident de définir un rôle spécifique pour chaque DRH. En effet, un DRH

est un « gestionnaire de paradoxe »⁴ : il doit sans cesse tenter de trouver le juste milieu entre le social et l'économique. Selon une étude de la ANDRH, « la fonction RH continue son évolution vers une plus grande proximité managériale et vers l'ensemble des salariés »⁵. Les DRH peuvent parfois, de manière directe ou indirecte, exercer plusieurs rôles qui, pourtant, à la base, se dirigeaient vers des buts opposés. Se limiter à quatre rôles pour définir et caractériser la fonction complexe qu'est celle de DRH semble quelque peu restrictif.

Malgré sa simplicité, le modèle reste central pour tous les professionnels actifs dans les RH. Avec ce dernier, ils se soumettent à une évaluation critique et approfondie quant à leurs contributions réelles aux résultats de l'entreprise.⁶ Actuellement, le rôle des DRH se doit d'être le plus complet possible et, en essayant d'appliquer le modèle à sa propre fonction, celui-ci peut se rendre compte des quelconques lacunes qu'il pourrait y avoir.

La base du modèle demeure adéquate, malgré une évolution complexe des organisations et des employés qui la composent. De ce fait, des modifications peuvent être apportées au modèle pour permettre sa pérennité.

En effet, suite aux évolutions organisationnelles, un cinquième rôle a été défini : celui de « leadership ». De fait, le leader est très demandé par les employés, ainsi que par les directeurs d'entreprise. Il se place au centre des deux parties, et concilie leurs attentes. Par le rôle de leader, la notion d'environnement, généralement non prise en compte jusqu'à présent, est désormais centrale. « *Par cette notion, la DRH se doit désormais de connaître les attentes des clients externes pour appréhender les évolutions du marché et son contour futur* »⁷.

4.2 Analyse du rôle et de ses éventuelles conséquences au niveau de la pratique

Durant la table ronde, une première incohérence a été identifiée dans les dires de M. Van Lierde. En effet, celui-ci a mentionné s'être rendu sur le terrain à quelques reprises afin de rencontrer les employés. Or, cela n'est pas compatible avec le rôle de partenaire stratégique qui lui a été attribué comme rôle principal. Le fait de rencontrer les employés est une pratique qui est plus en adéquation avec le rôle de champion des employés. Cependant, durant cette conférence, aucun intervenant n'a pu être identifié de la sorte pour représenter le rôle

4 ANDRH et Inergie pour Entreprise & Carrières, *Baromètre Défis RH 2012 (étude menée auprès de 213 DRH interrogés du 13 au 30 mars 2012)*, sur http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/social/social_actu53969_defis_rh_2012.pdf (page consultée le 14 mars 2015).

5 *Ibidem*.

6 VANDER SIJPE, F., « Les rôles de D. Ulrich : obsolètes et dépassés ? », sur <http://www.human-interest.be/fr/les-roles-de-d-ulrich-obsolètes-et-dépassees> (page consultée le 14 mars 2015).

7 « Evolution et utilité de la matrice de Dave Ulrich », sur <http://rh.sia-partners.com/20101012/evolution-et-utilite-de-la-matrice-de-dave-ulrich/> (page consultée le 14 mars 2015).

prédominant de DRH.

Au vu de ce qui a été déclaré pendant la table ronde, avec l'évolution des différentes technologiques et cultures, une synergie a pu être identifiée entre deux rôles du modèle d'Ulrich : partenaire stratégique et agent de changement. En effet, et ce, quelque soit le type d'entreprise, ces rôles sont particulièrement liés. Participer aux processus de prise de décisions via le comité de direction suppose participer aux changements, et faire en sorte de favoriser l'adaptation des employés à ceux-ci. Un lien peut donc être établi entre ces deux rôles. Un DRH occupant ces fonctions peut alors suivre l'évolution du processus du début à la fin.

Un arbitrage a également pu être identifié entre ces dernières dans la pratique des fonctions de DRH : ceux de partenaire stratégique et champion des employés. Cela a même fait l'objet d'une question lors de la table ronde. Unaniment, les DRH présents ont reconnu que l'économique et l'humain occupent une place importante. Néanmoins, actuellement, combiner ces deux aspects n'est pas toujours évident. En effet, M. Botman a mentionné qu'il n'était pas toujours commode de trouver un équilibre entre l'environnement économique et les intérêts des différents acteurs qui collaborent avec l'entreprise. Quant à Volvo, cette dernière a prévu un plan de secours face aux potentielles difficultés économiques. Etant donné des situations économiques difficiles, le personnel se doit d'être flexible de manière à pouvoir faire face à divers changements. Cette dernière caractéristique doit également se retrouver au sein de la RTBF lorsque celle-ci doit couvrir divers événements d'importances multiples et variées.

Une des zones d'ombre qui a pu être identifiée durant cette table ronde concerne la pertinence du rôle d'expert administratif. En effet, à l'heure de l'informatisation de la plupart des opérations, un développement plus approfondi peut être effectué à propos de cette affectation. Cependant, aucun intervenant n'a fait allusion à l'aspect administratif du DRH comme, par exemple, le paiement des salaires. Cette constatation nous amène à penser que ce rôle n'est plus actuellement fort présent dans la pratique du métier de DRH. Néanmoins, nous sommes amenés à penser que ce rôle devrait être mentionné au même titre que les autres pour représenter le DRH d'aujourd'hui.

Question 5

À partir de l'analyse critique, formuler une proposition du rôle de DRH pour l'avenir.

Suite aux différentes interventions de la table ronde, nous allons tenter de déterminer le rôle de directeur des ressources humaines de demain. Etant donné les évolutions technologiques, organisationnelles et culturelles, le rôle de DRH est amené à endosser plusieurs fonctions : à la fois le côté humain, mais aussi le côté stratégique, opérationnel et

administratif. Le DRH prend une place toujours plus importante dans l'entreprise : il trouve sa place au sein du conseil, et il joue un rôle primordial dans les décisions assurant la pérennité de l'entreprise. La fonction sociale en arrive à être oubliée alors que, du côté des employés, les syndicats et autres structures sociales s'impliquent sans cesse pour assurer leurs statuts.

Selon nous, le DRH du futur doit concilier de nouveaux aspects et outils de travail, tels que les réseaux sociaux, à savoir un monde sans cesse connecté où la rapidité est le maître mot. De plus, le DRH doit intégrer des responsabilités sociétales de plus en plus sophistiquées. En ce sens, les valeurs de l'entreprise doivent être acceptées et adhérees par le DRH. C'est, en quelque sorte, une nouvelle dimension qui est mise au service de la stratégie adoptée par l'entreprise.

Les modes d'organisation traditionnels doivent laisser place à une nouvelle ère. Désormais, il est essentiel d'avoir un réseau de communication performant pour améliorer la productivité des employés de l'entreprise. Un nouveau système mis en place a pour objectif de faire le lien entre la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information d'une part, et de la communication, d'autre part. Le DRH du futur doit tenir compte de cette technologie en constante évolution.

Auparavant, la principale vision des entreprises était d'assurer une production minimale, sans se soucier du bien-être et de l'implication de ses salariés. Actuellement, on assiste à un renversement de ces objectifs. Désormais, l'autonomie et la responsabilité de chacun, ainsi que leur engagement, deviennent centrales. Selon nous, un des défis à mettre en œuvre par le DRH, suite à ces diverses évolutions, est d'accompagner ce changement et d'en assurer la réussite.

Les entreprises étant toujours plus éclectiques d'un point de vue culturel et s'internationalisant, une mission supplémentaire pour le directeur des ressources humaines serait de manier ces multiples différences tant au niveau des valeurs mais également des cultures véhiculées par les divers employés.

Le rôle de leadership explicité précédemment semble être une piste pertinente pour définir le DRH de demain. Toutefois, cette fonction demeure quelque peu limitée et un rôle plus complet pourrait être défini pour représenter le directeur des ressources humaines.

Au terme de notre analyse, le DRH de demain devrait sans doute endosser un rôle à multiples facettes. Ce dernier se verrait confier de nouvelles responsabilités à l'image du PDG actuel au sein des sociétés, ce qui lui permettrait de mieux jongler entre le management stratégique et l'accompagnement et l'épanouissement des salariés. Ces différentes constatations nous amènent à imaginer un DRH qui pourrait être confondu avec un PDG soucieux, non seulement de la réussite économique de l'entreprise, mais aussi d'une réussite humaine en termes d'employés.

Conclusion

Suite à l'analyse réalisée à l'aide des interventions de Mme. Saint Viteux, M. Botman et M. Van Lierde, nous avons pu en apprendre davantage sur les fonctions de DRH et les diverses spécificités que ces dernières impliquent. Les différentes activités telles que les services ou encore le secteur industriel nous ont permis d'élargir et d'enrichir nos connaissances concernant le rôle de DRH par toutes sortes de valeurs et de pratiques. Celles-ci sont en constante évolution et sont généralement dictées par l'environnement interne et externe à l'entreprise.

La réalisation de ce travail nous a amené à travailler en groupe, à surpasser les diverses difficultés et à aboutir à une solution unique à partir d'intérêts divergents. Celle-ci aura peut-être un impact positif pour notre travail futur. En effet, dans le cadre de la gestion tant dans la suite de nos études que dans le monde professionnel, nous serons amenés à renouveler l'expérience et à travailler en équipe.

Les différentes étapes réalisées nous ont permis de définir une nouvelle conception du DRH. Celle-ci reflète nos propres convictions quant au rôle « idéal » que ce dernier devrait adopter dans le futur, c'est à dire une fonction qui se rapproche de celle du PDG.

Bibliographie

ANDRH et Inergie pour Entreprise & Carrières, *Baromètre Défis RH 2012 (étude menée auprès de 213 DRH interrogés du 13 au 30 mars 2012)*, sur http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/social/social_actu53969_defis_rh_2012.pdf (page consultée le 14 mars 2015).

« Evolution et utilité de la matrice de Dave Ulrich », sur <http://rh.sia-partners.com/20101012/evolution-et-utilite-de-la-matrice-de-dave-ulrich/> (page consultée le 14 mars 2015).

Interview de Marie-Pierre Saint Viteux, réalisée lors de la table ronde dans le cadre du cours de management humain, le 25 février 2015.

Interview de Stephan Van Lierde, réalisée lors de la table ronde dans le cadre du cours de management humain, le 25 février 2015.

VANDER SIJPE, F., « Les rôles de D. Ulrich : obsolètes et dépassés ? », sur <http://www.human-interest.be/fr/les-roles-de-d-ulrich-obsolete-et-depasse> (page consultée le 14 mars 2015).