



LECGE1321

Management Humain

Les rôles de la fonction Ressources Humaines

Groupe C1

Van Outryve Gabrielle (5853-12-00)
Coupez Alice (5074-12-00)
Gérard Justine (4713-12-00)
Fanuel Céline (2117-12-00)
Defacqz Floriane (9167-12-00)
Steisel Pauline (8614-12-00)

Année Académique 2014 – 2015

Table des matières

Introduction.....	3
Question 1: Identifier les rôles, missions, défis et pratiques des différents DRH dans leur entreprise et de les situer dans le contexte historique, socio-économique et organisationnel.	3
Question 2: Comparer les rôles RH entre les entreprises.....	5
Question 3: Faire un parallèle avec le modèle théorique des rôles de la fonction RH de chaque entreprise	6
Question 4: Développer une analyse critique	8
a) Prise de recul et discussion des limites de la théorie classifiant la fonction RH en 4 rôles.	8
b) Au niveau de la pratique, à partir des rôles endossés par les invités, décidez les rhétoriques managériales, interrogez les zones d'ombre et conséquences larges, identifiez les complémentarités et synergies mais aussi les tensions, arbitrages à faire entre rôles, etc..	8
Question 5: A partir de l'analyse critique, formuler une proposition du rôle du DRH pour l'avenir	10
Conclusion	11

Introduction

Dans le cadre du cours de management humain, il nous a été demandé de cerner la diversité des rôles, des missions, défis et pratiques de la fonction exercée par les différents directeurs des ressources humaines (DRH) rencontrés lors d'une table ronde. En fonction du contexte historique, socio-économique et organisationnel, chaque entreprise doit s'adapter. Ainsi, le rôle du DRH peut varier d'une entreprise à l'autre, ce que nous analyserons à travers le modèle d'Ulrich. On peut également retrouver des similitudes dans les rôles joués par les DRH et mettre en évidence les incompatibilités entre ceux-ci.

A travers une analyse critique de leurs discours, nous nous demanderons quelles sont les limites que nous pouvons identifier dans les rôles joués par les DRH rencontrés. Au long de notre analyse, nous tenterons d'avoir un regard sur le futur, posant la question des défis et missions à relever pour les personnes exerçant cette fonction.

Question 1: Identifier les rôles, missions, défis et pratiques des différents DRH dans leur entreprise et de les situer dans le contexte historique, socio-économique et organisationnel.

Marie-Pierre Saint Viteux, DRH de Volvo

Le directeur des ressources humaines (DRH) doit pouvoir comprendre le business, le fonctionnement et la stratégie de l'organisation. Il est ainsi conseillé avoir des compétences très larges et une grande expérience, notamment en exerçant diverses fonctions en entreprise pour savoir en quoi consiste la stratégie. Marie-Pierre Saint Viteux en est un bon exemple : elle a, durant sa carrière, occupé plusieurs postes différents dans diverses entreprises, dans le secteur des services, le domaine financier, le service à la clientèle, le marketing et les ressources humaines... Pour réussir une carrière en ressources humaines il faut donc, selon Marie-Pierre Saint Viteux, connaître les besoins de l'entreprise et les meilleurs moyens pour les mettre en œuvre.

Active dans la division des équipements de construction, elle travaille dans le quartier général de cette division, qui compte près de 15000 personnes réparties dans le monde entier. Ceci nécessite une adaptation et une certaine recherche d'équilibre car elle travaille avec des personnes actives partout dans le monde, 24 heures sur 24. L'environnement économique est essentiellement ce qui conditionne son activité. Dans cette perspective, un des défis majeurs auquel Madame Saint Viteux doit faire face est le fait que le DRH doit pouvoir s'adapter de façon constante aux *ups and downs* du contexte économique. Le DRH est inclus dans la réalisation des objectifs stratégiques car ceux-ci ne sont réalisés que dans la mesure où, en termes de besoins humains, on sait rapidement s'adapter à la situation économique. Il faut donc du personnel qui soit flexible mais compétent à la fois, ainsi qu'une rapidité d'adaptation. Réussir à varier la main d'œuvre en fonction des besoins, dans un contexte de mondialisation, où les cycles économiques sont de plus en plus courts, est le principal défi à relever du DRH.

Il importe également qu'une entreprise telle que Volvo, active dans le secteur industriel, soit attentive à son personnel. Dans ce contexte de compétitivité accrue, le grand défi est de maintenir une main d'œuvre diverse, compétente et formée au niveau du marché. Le rôle du DRH consiste donc à concilier deux approches : le fait que les employés soient la plus-value la plus importante de l'entreprise mais également l'aspect humain de ces personnes. Suite à la crise de 2008, Volvo a mis en place un modèle afin de réagir de façon sociable et d'avoir une éthique positive dans le futur. L'entreprise a ainsi aujourd'hui minimum 30% du personnel flexible et il a fallu également définir une panoplie d'outils pour servir cette flexibilité : on remarque notamment de moins en moins de contrats à durée déterminée et il est de plus en plus rare pour un employé de faire carrière à vie dans une seule entreprise.

Le DRH a dû faire face à un autre défi durant l'année écoulée : le *succession planning*. Afin de maintenir les compétences précieuses dans l'entreprise, il importe de détenir en réserve des successeurs prêts à occuper les fonctions clefs de l'entreprise. Le DRH doit également s'occuper de l'accompagnement dans les transformations organisationnelles de l'entreprise. Il existe de plus en plus une tendance à des mouvements de fusion et d'acquisition des entreprises. Ceci impacte cependant la structure interne des organisations et amène les cultures à s'entrechoquer. Le rôle du DRH est donc de faciliter cette transition. Volvo a notamment dû gérer l'acquisition d'une entreprise de 500 personnes en 2014. Le DRH a dû s'assurer de la bonne intégration de la nouvelle entreprise au sein du groupe ce qui s'est fait notamment grâce à la formation et à l'apprentissage de processus d'entreprise notamment.

Stephan Van Lierde, DRH de la RTBF

En ce qui concerne la RTBF, plusieurs tensions sont à l'ordre : une évolution vers moins de moyens de production, un changement dans les mentalités dû à une révolution technologique permanente et une organisation fondée sur plus d'autonomie des acteurs. Dans ce contexte, l'objectif principal du DRH est d'assurer une viabilité économique de l'entreprise tout en conservant un personnel créatif et motivé, source de toutes valeurs ajoutées.

Les rôles des directeurs des ressources humaines sont donc multiples dans cette entreprise. D'abord, il faut trouver des gens talentueux et créatifs, nécessaires à tout niveaux et dans beaucoup de domaines de cette entreprise publique. Le DRH doit également veiller à intégrer les révolutions technologiques au sein de l'entreprise. Enfin, il faut veiller à changer la vision des choses dans le chef des corporations réticentes. Ces dernières ne souhaitent pas voir la disparition de certains métiers tels que les caméramans suite aux révolutions technologiques, c'est donc le rôle du DRH de montrer l'utilité des réorientations.

Les missions du DRH sont une continuité des rôles qu'il doit jouer. Tout en intégrant les nouvelles technologies dans les RH, il doit aider ses collègues du Web dans la révolution permanente. Pour cela, il doit accompagner les réorientations des employés au sein l'entreprise. Ils vont devoir engager des négociations avec les syndicats pour assurer une bonne organisation entre personnels et dirigeants. Sur base du critère de talents et de créativité, les DRH vont engager du personnel capable d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Pour assurer la viabilité de l'entreprise, une bonne gestion du budget accordé par la région Wallonne fera partie intégrante des missions que le DRH a à remplir. Pour cela, il faut démultiplier les contacts avec les autres filiales et la mission du RH à cet égard est d'assurer une bonne communication. Les DRH ont donc des défis d'acteurs, d'usage (radio et télévision) et de créativité.

Dans la pratique, les DRH ont mis en place d'importants projets tels que des systèmes d'e-learning & d'entretiens performants afin d'évaluer le personnel selon les valeurs ajoutées qu'ils apportent à l'entreprise. La RTBF a également dû diminuer son personnel RH de 35% pour respecter son budget. Le DRH fournit des méthodes et des outils aux managers et aux syndicats, qui sont eux formés pour faire du social. Le DRH va quant à lui gérer le business et anticiper, il est gestionnaire des ressources.

Hugues Botman, DRH chez Pfizer

Dans l'entreprise pharmaceutique Pfizer, les rôles que doivent endosser les DRH sont différents. A la tête de 960 personnes, Hugues Botman est un *people manager*. Dans un premier temps, il doit bien saisir les besoins business et fixer les priorités pour l'entreprise car le développement des différents secteurs de l'entreprise est variable: certaines de ses usines sont en développement rapide, d'autres en voie de fermeture. Ainsi, la RH doit décider de la manière dont l'entreprise doit allouer efficacement ses ressources, décider quelles activités vont être

externalisées. Les RH doivent également suivre de près le changement technologique et le contexte environnemental, social et légal. Enfin, le DRH doit veiller à porter une attention aux travailleurs malgré les restructurations de l'entreprise. La dimension humaine est importante pour les travailleurs, ce qui implique des déplacements mais surtout des contacts fréquents facilités par les technologies. En somme, le DRH chez Pfizer a trois rôles principaux : bien comprendre les besoins de l'entreprise en fonction du contexte économique et social, fixer les priorités et allouer les ressources, veiller à gérer la dimension humaine des employés.

Hugues Botman est confronté à un certain nombre de défis. Pfizer est une entreprise pharmaceutique, de recherche. Ainsi, l'entreprise doit miser sur des projets de long terme, quelques dizaines d'années parfois, avec un taux d'échec élevé. L'incertitude et le haut niveau de risque sont des éléments avec lesquels le DRH doit apprendre à travailler et qu'il doit gérer. De plus, les médicaments sont brevetés, mais une fois la durée du brevet achevée, entrent sur le marché les médicaments génériques, ce qui crée une concurrence accrue. En effet, ces médicaments génériques sont moins chers car il y a moins de frais en recherche et développement, pas de marketing et ils ne sont pas produits en Europe. La compétitivité de l'entreprise est donc un autre défi pour Pfizer.

L'entreprise doit également prendre en compte l'évolution des besoins et des habitudes. On remarque que la médecine est de plus en plus personnalisée, donc l'entreprise touche moins de clients ce qui représente un risque de diminution du chiffre d'affaire. Finalement, le secteur pharmaceutique est caractérisé par de nombreux mouvements de consolidation dans l'entreprise.

Ainsi, dans ce secteur pharmaceutique et le contexte économique actuel, la RH de Pfizer a plusieurs missions : elle a des résultats à délivrer, pour cela elle doit réduire les coûts, elle doit également motiver les équipes, engager des talents. H. Botman a également pour mission de concilier la croissance de l'entreprise et l'aspect humain des employés, dans un monde en constante évolution : crise économique, précarité, accès à l'information. Le DRH doit anticiper et tenir compte des besoins de chacun afin de prendre les meilleures décisions pour la firme.

Question 2: Comparer les rôles RH entre les entreprises

Dans cette deuxième partie du travail nous allons comparer les différents RH au niveau de leurs entreprises, de leurs contextes socio-économiques, de leurs conceptions de l'être humain, de leurs stratégies, de leurs missions et leurs réalisations en tant que DRH.

Nous pouvons noter, pour commencer, que les trois entreprises évoluent dans des contextes économiques dissemblables. Ainsi, Stéphane Van Lierde travaille dans une entreprise publique financée par l'Etat (RTBF) et active uniquement à un niveau régional. Son niveau de risque est donc bien moins important que celui que connaît Marie-Pierre Saint Viteux au niveau de Volvo ou encore de Hugues Botman au niveau de Pfizer sont toutes deux des entreprises privées cotées en bourses et tournées à l'international.

Malgré des niveaux de risques quasi similaires, Pfizer fait face à un niveau de risque plus élevé dans le secteur pharmaceutique, particulièrement compétitif et qui requiert des investissements à long terme. En revanche, concernant les cultures d'entreprises de ces deux compagnies, on observe une claire contradiction, celle de Volvo étant scandinave et celle de Pfizer américaine.

Avec la situation de crise économique, ces entreprises ayant moins de moyens et devant mieux gérer leurs ressources, nous pouvons remarquer qu'elles réagissent à cela avec analogie. Ainsi les DRH ayant dorénavant de réelles préoccupations budgétaires en plus de leurs

préoccupations humaines, ils doivent comprendre les besoins de l'entreprise et sont dès lors directement intégrés dans les discussions managériales et stratégiques. Ce contexte les oblige donc à prendre des mesures de licenciements, à créer des contrats plus flexibles ou encore à effectuer des changements dans les plans de rémunération pour gérer au mieux les ressources de l'entreprise, en accord avec les nouvelles stratégies. Volvo a ainsi 30% de personnel flexible, la RTBF s'est séparée de 35% du personnel RH mais a de plus en plus d'intermittents et Pfizer a modifié ses plans de pensions.

Les trois entreprises s'accordent aussi sur la plus-value qu'apporte aujourd'hui le personnel à leur entreprise et y accordent une importance au-delà des aspects financiers dont ils doivent se soucier. De par ce fait, la notion de talent des travailleurs prend une dimension essentielle au sein des entreprises. Ces entreprises considèrent donc les êtres humains comme des *agents économiques opportunistes* que l'on cherche à rentabiliser. De plus, l'instabilité du marché économique demande aux entreprises davantage de flexibilité dans leur modèle d'organisation. Cela entraîne la sollicitation d'un personnel plus flexible et à emplois déterminé. Ceci correspond à la *théorie du capital humain*. En effet, ces organisations valorisent la contribution du travailleur qui est à l'origine de la création de valeur.

Au niveau des missions et des défis des DRH, on observe également des similitudes. Stephane Van Lierde, Marie-Pierre Saint Viteux et Hugues Botman ont tous les trois mis sur pied des systèmes objectifs standardisés et informatisés pour l'évaluation de leur personnel. Ils nous ont également parlé de formations annuelles en e-learning pour les employés et chez Volvo et à la RTBF de centres de formation (l'Académie RTBF et Volvo University). Enfin, le défi majeur pour ces sociétés est l'adaptation aux changements technologiques qui peuvent impacter particulièrement les méthodes de travail des journalistes à la RTBF ou les techniques de recherche des chercheurs chez Pfizer.

Question 3: Faire un parallèle avec le modèle théorique des rôles de la fonction RH de chaque entreprise

La théorie d'Ulrich subdivise le rôle RH en 4 rôles distincts, selon deux axes : premièrement l'axe opérationnel-stratégique, deuxièmement l'axe processus-personnes. Le premier axe classe la fonction de DRH selon son attention au bon fonctionnement au niveau opérationnel ou au contraire, sa concentration sur l'adaptabilité à tout changement de son environnement. Cette fonction soutient aussi une organisation plus ouverte sur l'extérieur. Le deuxième axe structure le rôle selon son attention aux personnes, ou au contraire à la question de bonne efficacité, de succès de l'organisation (questions plus économiques).

Les quatre rôles selon Ulrich sont les suivants :

L'expert administratif se situe sur les axes « opérationnel-processus ». Cette fonction repose sur l'efficacité des règles, systèmes et outils RH. A travers ce rôle centré sur l'administratif, il s'assure ainsi du bon fonctionnement quotidien de l'organisation.

Le partenaire stratégique qui est tourné vers la stratégie et le processus, aligne le déploiement des ressources humaines aux objectifs de l'organisation. Il s'assure du succès économique de l'organisation.

L'agent de changement est comme le nom l'indique, celui qui gère le changement. Il est aussi axé sur les personnes, et veille à ce que chaque membre de l'organisation adapte son comportement à ce changement.

Le champion des employés s'inscrit dans une vision beaucoup plus welfariste. Le bien-être de l'employé et ses intérêts individuels sont pris en compte, et conciliés de la meilleure manière possible avec les intérêts de l'organisation. Il recherche la motivation de chaque employé afin qu'ils augmentent leur performance.

Le rôle de Marie-Pierre Saint Viteux dans l'entreprise Volvo est fortement influencé par le changement de l'environnement. On peut dès lors qualifier son rôle d'agent de changement. Tout d'abord, l'environnement économique actuel est caractérisé par des moments de « up & down », et des rares moments de reprises. Elle joue alors un rôle important dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, cette réalisation ne se faisant que grâce à l'adaptation du personnel. Trouver « le nombre de personnes qu'il faut, ayant les compétences qu'il faut et au moment où il le faut » pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs économiques est son but. Elle est aussi impliquée dans la formation des employés, par la mise en place de la Volvo university, d'une plateforme e-learning et par la réalisation de *gap analysis*. Ce second rôle joué par Mme Vitteux, qualifié de partenaire stratégique permet au membre du personnel d'acquérir le niveau requis et à l'entreprise d'avoir du personnel en réserve pour répondre aux changements économiques rapides, mais aussi afin d'adapter le personnel à la stratégie. De plus, elle travaille avec des gens du monde entier car l'entreprise est multinationale. Un dernier rôle qui pourrait qualifier Marie-Pierre Saint Viteux est celui de champions des employés. En effet, cette dernière porte une attention toute particulière au bien-être des employés afin qu'ils soient plus productifs et qu'ils répondent donc aux objectifs de la stratégie de l'entreprise.

Hugues Botman travaille dans un secteur à haut risque financier ; en effet dans le secteur pharmaceutique la plupart des recherches n'aboutissent pas, et il faut donc sélectionner les projets avec le plus haut potentiel de réussite. L'élément de réussite financière est alors omniprésent lors des décisions de ce DRH. La fonction de DRH est fortement basée sur le modèle d'Ulrich dans cette organisation et se divise en trois pôles : les centres d'expertise, le Global Business Partner et l'organisation des ressources humaines locales. Son rôle à lui est de comprendre les stratégies des différents businesses. De plus, il a le devoir de comprendre les besoins business et ainsi fixer les priorités en allouant les ressources là où elles sont nécessaires. Il peut donc être qualifié de « partenaire stratégique ».

Les rôles caractérisés par Ulrich que jouent Stephan Van Lierde, directeur des ressources humaines au sein de la RTBF, sont au nombre de deux. Premièrement, en tant que « partenaire stratégique », ce dernier assure que le déploiement des ressources humaines aide l'organisation à atteindre ses objectifs. Pour cela, il engage des gens talentueux et créatifs, nécessaires à tous les niveaux de l'entreprise. Deuxièmement, en assurant que les comportements des individus soient adaptés à l'environnement et évoluent en synchronie avec la culture de l'organisation, il joue le rôle d'agent de changement. Au sein de la RTFB, il y a 3 fonctions qui sont uniquement destinées à accompagner le changement. Pour démontrer l'utilité de l'adaptation aux révolutions technologiques, il opère par divers moyens. En exemple, il aide les collègues du Web à intégrer ces changements et doit également faire changer la vision des choses dans le chef des corporations, réticentes à voir disparaître certains métiers, en proposant des réorientations.

Question 4: Développer une analyse critique

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

D'un point de vue critique le modèle d'Ulrich présente quelques limites, majoritairement dues au changement de contexte économique par rapport à 1993.

On peut se demander d'abord s'il est possible et réaliste de catégoriser les rôles de la fonction DRH de manière si étroite ? Il est assez clair que chaque DRH a plusieurs rôles, et ne peut être limité à deux dimensions. Son rôle dépend fortement de la mentalité de l'entreprise et demande un besoin d'adaptation quotidien, ce que le modèle d'Ulrich ne prend pas en compte, étant trop théorique et donc peu pratique. De plus, ce modèle n'est pas adapté à la situation économique actuelle. La crise a eu de lourdes conséquences sur la vision des ressources humaines et on peut se poser la question de l'obsolescence ou de la redondance de certains rôles.

La limite entre le rôle d'agent de changement et celui de partenaire stratégique devient de plus en plus floue. En effet, la situation économique implique des cycles économiques de plus en plus courts et donc une adaptation rapide est nécessaire suite aux changements constants. Dès lors, dans un souci de performance économique, l'adaptation au changement devient un aspect stratégique prédominant.

Quant à l'expert administratif, a-t-il encore sa place dans les rôles de DRH? La technologie proposée aujourd'hui à la création des règles et processus permettrait de lui donner un rôle secondaire.

Le champion des employés quant à lui, se transforme en un rôle beaucoup plus crucial au sein des entreprises. En effet, le contexte économique actuel requiert un marché du travail plus restrictif, une plus grande flexibilité des travailleurs et le facteur du talent des travailleurs devient prépondérant à la performance de l'entreprise. Dès lors, le rôle du champion des employés, qui s'occupe du personnel afin qu'ils puissent se développer, s'épanouir et rester impliqués dans l'entreprise, devient un rôle majeur.

b) Au niveau de la pratique, à partir des rôles endossés par les invités, décryptez les rhétoriques managériales, interrogez les zones d'ombre et conséquences larges, identifiez les complémentarités et synergies mais aussi les tensions, arbitrages à faire entre rôles, etc.

Nous remarquons un conflit entre les rôles joués par Marie-Pierre Saint Viteux. En tant qu'agent de changement, elle doit exercer un contrôle permanent sur ses employés: évaluation de leurs compétences et capacités, salaire individuel... Les employés sont donc baignés dans cet environnement qu'ils qualifient d'incertain et qui entraîne un sentiment croissant d'insécurité pour leur emploi au sein de Volvo. Cependant, en tant que champion des employés, son rôle au sein de Volvo est d'assurer le bien-être des employés, entraînant une meilleure performance et permettant d'atteindre les objectifs de la firme. Mais comment l'employé peut-il se sentir réellement satisfait et impliqué dans son travail, sachant qu'il doit uniquement travailler pour répondre aux besoins de l'entreprise et de sa stratégie, et non pour réaliser des objectifs personnels? Quel pourrait être

l'intérêt pour un travailleur à donner son maximum dans une entreprise où il sait que son emploi n'est pas acquis et qu'il fait face à un risque permanent de perte d'emploi ?

L'objectif actuel au sein d'entreprises telles que Volvo consiste à former le personnel aux attentes et niveaux de qualification du marché afin qu'il soit compétent et retrouve rapidement un travail. L'employé se retrouve en situation de certitude qu'il ne fera pas carrière dans une seule entreprise. Cela peut avoir comme conséquence que l'employé ne se sent pas impliqué dans son travail. On remarque que ces craintes sont fondées car à l'heure actuelle, 30% des effectifs vont être du personnel flexible. La sécurité sociale et les syndicats auront de moins en moins leur mot à dire en entreprise et ces employés auront peu d'intérêt à être effectifs et productifs à 100%. En effet, en tant qu'employés flexibles, ces derniers peuvent dès lors se retrouver sans emploi et donc sans salaire. Selon Marie-Pierre Saint Viteux, le succession planning permettrait de maintenir les compétences dans l'entreprise. Est-ce réellement quelque chose de faisable ?

En ce qui concerne la RTBF, Stephan Van Lierde mentionne l'importance d'attirer les talents dans l'entreprise. Ceci signifierait donc qu'il y a en réalité quelque chose d'unique chez les employés. Il ne serait donc pas possible de réellement transmettre les talents ou de remédier réellement au manque de formation auquel nous faisons face aujourd'hui. Il s'agit également de voir si les employés ont cette envie de formation. Un employé peut en effet se sentir dévalorisé s'il est conscient que ses capacités ne suffisent pas et si, de surcroît, on cherche à ce qu'il ait exactement les mêmes compétences qu'un prédécesseur. Il ne serait donc pas un apport en tant que tel mais pourrait le devenir s'il développait les capacités et talents d'une autre personne. Il est donc possible de percevoir une éventuelle tension entre le partenaire stratégique et le champion des employés. Est-ce possible de maintenir un employé satisfait et heureux, et donc davantage productif, tout en l'évaluant en permanence ?

En ce qui concerne la formation, cette dernière contribue-t-elle davantage à améliorer la satisfaction des employés et la productivité, ou bien la rivalité créée entre les employés prend le dessus et diminuera la productivité de l'entreprise ? Il existe en effet une tension entre l'individualisation et la performance. Le fait de développer les compétences des employés, l'évaluation permanente qui augmente la rivalité entre les employés, l'accroissement des salaires individualisés contribue à une culture moins collectiviste, plus individualiste. Améliorer les compétences des employés peut en effet améliorer la performance de l'entreprise et l'adaptation de cette dernière à son environnement mais la procédure par laquelle les compétences des employés sont amenées à se développer diminue la cohésion des équipes. L'importance d'une cohésion de groupe fut pourtant mise en avant pour expliquer la performance des employés. Il s'agit donc de voir si la perte de productivité suite à l'individualisation sera plus que compensée par les pratiques actuelles d'amélioration de productivité.

De plus, le DRH exerce une fonction d'agent de changement très importante, il cherche avant tout à ce que les employés soient bien en phase avec le contexte environnemental dans lequel ils doivent travailler. Néanmoins, ce rôle se joue en parallèle à un objectif de devoir social et moral envers ses employés. Celle-ci doit veiller à la santé morale des employés or, en réalité, au sein de la RTBF, il y a de plus en plus de cas de burn out, d'harcèlement et autres au sein de l'entreprise. En effet, pour appuyer cet argumentation, nous pouvons mentionner le fait que Stephan Van Lierde ne va pas se voir renouveler son contrat à la RTBF, car il s'est assis sur un dossier d'harcèlement moral.

Dans chacune des entreprises qui nous ont présentés le rôle du DRH, on remarque un discours axé sur la préoccupation pour le bien-être du personnel, néanmoins, dans un contexte troublé par des crises économiques, la hausse du chômage, l'incertitude, le scepticisme, la réalité est tout autre avec de nombreuses restructurations et licenciements.

Question 5: A partir de l'analyse critique, formuler une proposition du rôle du DRH pour l'avenir

Face à un contexte économique où la pression concurrentielle se fait davantage ressentir, le rôle des directeurs des ressources humaines a évolué vers une préoccupation d'adaptation à l'environnement externe. Les DRH doivent permettre à l'entreprise de s'adapter aux conditions de marché et de répondre aux multiples défis futurs auxquels ils feront face. Ceci peut se faire par le biais de recrutement de personnel compétent. L'environnement économique et démographique futur ne permettra cependant peut-être pas de répondre à ce besoin de compétence. En effet, non seulement il faudra faire face à une pénurie de talents sur le marché du travail mais il faudra également répondre au ralentissement de la croissance démographique et au vieillissement de la population.

Les défis futurs des ressources humaines seront de garder les compétences au sein de l'entreprise en dépit du départ des plus talentueux et du déficit des personnes compétentes sur le marché du travail. Il importera donc notamment de favoriser la transmission des compétences de leurs employés les plus précieux, de sorte que ce qui rend aujourd'hui l'organisation compétitive, puisse être maintenu au sein de l'entreprise demain. Il reste à voir si cette transmission de compétence est réalisable ou même rentable pour une entreprise ayant pour objectif de minimiser des coûts face à une concurrence accrue. Le rôle des DRH sera donc de rentabiliser au maximum la formation du personnel et ne miser que sur le personnel compétent.

Les DRH devront de plus en plus identifier les talents et les personnes à haute valeur ajoutée dans leur entreprise mais également au préalable, lors des entretiens d'embauche. Il sera donc nécessaire d'identifier les personnes volontaires à l'apprentissage et détenant de réelles capacités psychologiques pour résister aux adaptations de l'entreprise à son environnement. Le rôle des ressources humaines évoluera donc probablement davantage vers un rôle de psychologue afin de détecter les personnes les plus motivées mais également des personnes pouvant résister à la pression de l'environnement économique et capables d'adaptation.

Une des conséquences de cet environnement est l'épuisement professionnel des employés qui constitue un réel défi au niveau de la société actuelle. Il faudra donc s'assurer que ces travailleurs soient en bonne santé psychologique, s'assurer du bien être au travail afin de minimiser les cas de burn out car non seulement ces cas d'absentéismes rémunérés constituent une charge économique pour l'entreprise, mais il importe en plus de considérer la responsabilité éthique que détient cette dernière face à ses travailleurs.

De plus, suite à une mondialisation de plus en plus accrue et une concurrence s'élargissant à des pays ne faisant pas face aux mêmes normes sociales ou environnementales, un des défis sera de concilier les normes sociales européennes avec une flexibilité des employés, tout en minimisant les coûts internes. Le DRH devra tenter de ne pas bafouer les acquis européens en termes de protection sociale tout en s'axant vers une plus grande flexibilité. Dans cette optique de flexibilité, le DRH fera face à un autre défi majeur qui sera de maintenir un certain attachement des employeurs aux entreprises, assurer leur réelle implication dans l'organisation malgré la pression accrue qu'ils endurent au niveau de leur qualité de prestation. Il faudra s'assurer que l'employeur se sente valorisé bien qu'il soit évalué de manière constante et que sa carrière au sein de l'organisation puisse prendre fin du jour au lendemain.

Il importera également de maintenir un bon climat de travail car ces employés, face à cette évaluation permanente, feront de leurs collègues des concurrents. L'individualisation de la rémunération conduit l'employé à adopter un esprit égoïste du chacun pour soi or l'école des relations humaines l'a bien démontré, un bon climat interne est propice à l'innovation et nécessaire pour faire adhérer l'employé aux objectifs de l'entreprise. Les DRH devront trouver de nouveaux mécanismes de cohésion et de solidarité afin d'assurer une meilleure productivité.

Trouver de nouvelles formes de motivations, autres que les rémunérations, peut constituer un nouvel objectif, la pression concurrentielle touchant également les salaires des employés.

Enfin, la mondialisation conduit à de nombreuses délocalisations. Si aujourd'hui, ceci constitue déjà un défi d'adaptation au niveau culturel, ce phénomène risque de prendre davantage d'importance dans le futur. Les marchés européens étant saturés et la croissance démographique étant à la baisse, les entreprises seront amenées à orienter leur production davantage vers des marchés émergents. Les DRH géreront donc des salariés de plus en plus diversifiés, issus de cultures différentes et détenant des valeurs divergentes. Il importera de détenir des compétences culturelles afin de faciliter ces intégrations.

Pour conclure, il est donc possible de constater que le profil du personnel des ressources humaines évoluera vers davantage de professionnalisme. Il sera amené à détenir des compétences de plus en plus complexes et diversifiées et à devenir un réel outil à la stratégie de l'entreprise. Il devra maîtriser tous les domaines de l'entreprise, il aura pour mission non seulement d'optimiser l'aspect économique de l'entreprise mais également de rester humain, il devra donc concilier l'inconciliable. La fonction des ressources humaines évoluera de sorte à obtenir de réels experts des ressources humaines.

Conclusion

Dans le contexte socio-économique actuel, nous avons vu que le rôle de la fonction des ressources humaines a été amené à évoluer. Il importe notamment de prendre de plus en plus en considération l'environnement externe de l'entreprise et de ne plus se concentrer uniquement sur son processus interne. Une organisation doit réagir face aux incertitudes de l'environnement et s'adapter aux pressions changeantes du marché. Dans ce contexte, la stratégie de l'organisation a pris une importance accrue et le rôle des ressources humaines est d'appuyer cette stratégie. Celles-ci ont comme objectif de créer de la valeur en conciliant les politiques et les procédés avec les besoins de l'organisation.