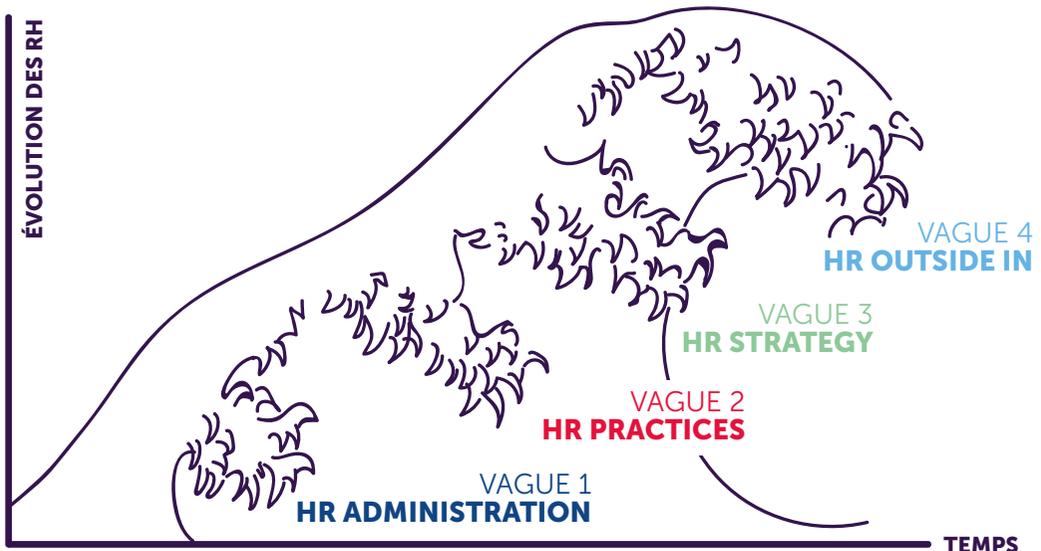


## PEOPLE ARE OUR GREATEST ASSET!



### CE QU'IL FAUT RETENIR :

- Professeur à la **Ross School of Business, Université du Michigan**
- **Cofondateur et principal partner de RBL**, cabinet de conseil américain spécialisé dans le leadership et la gestion des Ressources Humaines
- Membre de la **National Academy of Human Resources**
- Auteur d'une vingtaine de livres auxquels s'ajoutent plus de 100 articles et publications
- Éditeur du **Human Resource Management Journal** de 1990 à 1999, puis membre du comité éditorial de quatre autres journaux
- Surtout connu mondialement pour ses études sur les **Ressources Humaines comme levier de création de valeur** au sein des entreprises
- À l'origine de l'expression "**HR business partner**" et d'autres idées telles que "HR Champions" et "HR Value Proposition"



Au cours de la deuxième moitié du siècle dernier, la profession RH a connu trois vagues successives. Nous surfons actuellement sur la quatrième.

### **VAGUE #1 : Une fonction essentiellement administrative.**

Cet aspect des RH existe encore aujourd'hui mais est réalisé différemment à travers l'outsourcing et les solutions technologiques.

### **VAGUE #2 : Design des pratiques RH innovantes.**

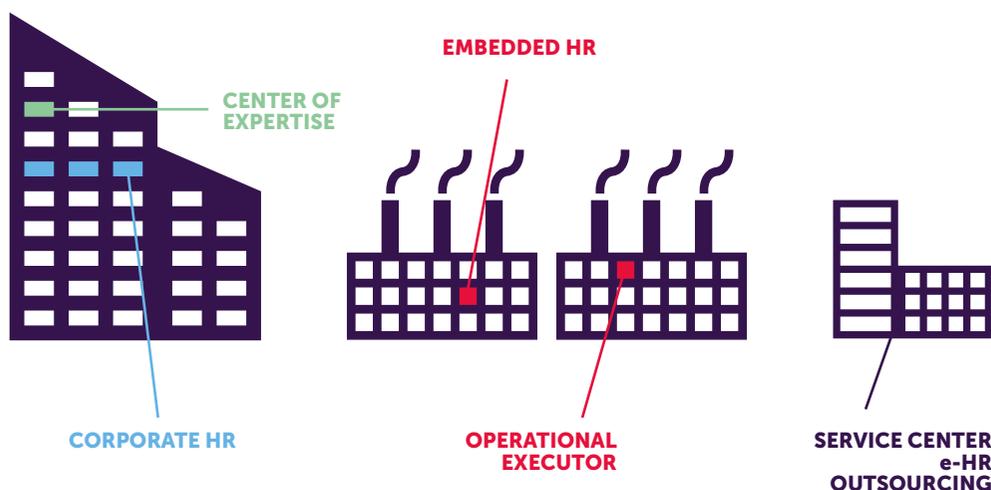
Sourcing, rémunérations ou bonus, formation, communication, plans de succession : toutes ces pratiques se sont modernisées et intégrées pour créer un service unifié et cohérent.

**VAGUE #3 : RH stratégique.** Une fois l'orientation stratégique adoptée par la direction générale, les professionnels RH sont en charge d'évaluer et de développer les talents, la culture, et le leadership dans le but de déployer cette stratégie.

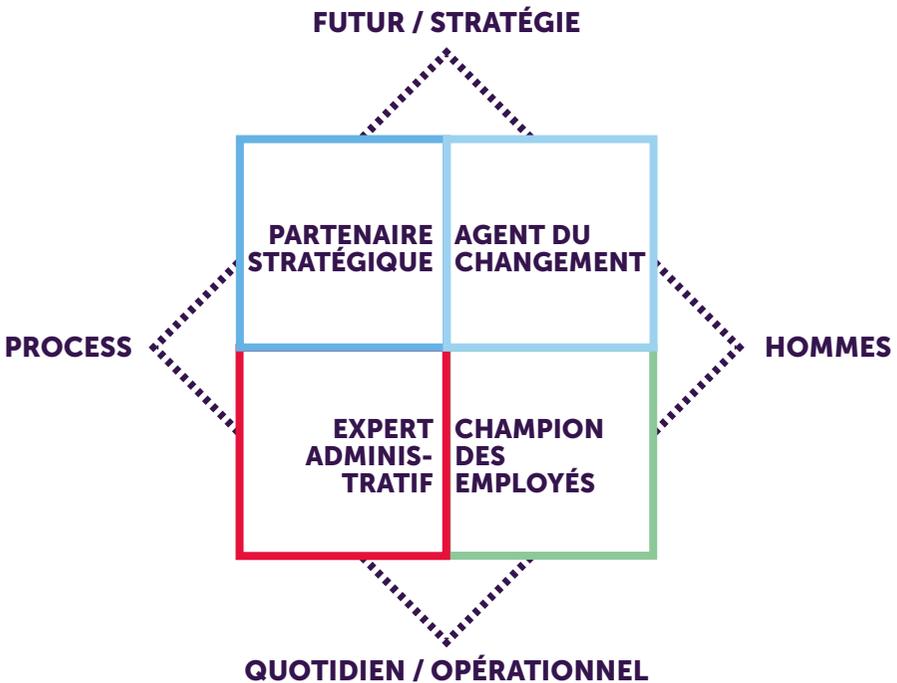
**VAGUE #4 : "HR from the outside-in"** ou comment utiliser les pratiques RH pour répondre aux besoins d'acteurs extérieurs à l'entreprise (clients, investisseurs, communautés, etc.). Les trois vagues précédentes ont encore toute leur importance. L'administration du personnel doit être parfaitement réalisée, les pratiques RH se doivent d'être innovantes et intégrées, et les RH doivent pouvoir aider à transcrire les aspirations stratégiques en actions. Mais les professionnels RH ont aujourd'hui une mission complémentaire qui est de regarder hors de leur organisation et de prendre en compte le contexte extérieur pour définir une organisation RH prometteuse.

La structure de la DRH correspond généralement à la structure de l'entreprise dans son intégralité. Ainsi, une entreprise ayant une structure en holding aura une organisation RH décentralisée et dispersée. Une entreprise organisée autour d'un business unique aura plutôt un département RH organisé par fonctions (formation, paie, recrutement, etc). Mais, puisque la plupart des grandes entreprises sont diversifiées et ont une structure multi-divisionnelle, la majorité des départements RH ont une structure organisationnelle plus complexe.

**Cinq structures distinctes** existent avec chacune leurs rôles et responsabilités associés. Une organisation possède souvent un mix de ces différentes structures en fonction de ses besoins.

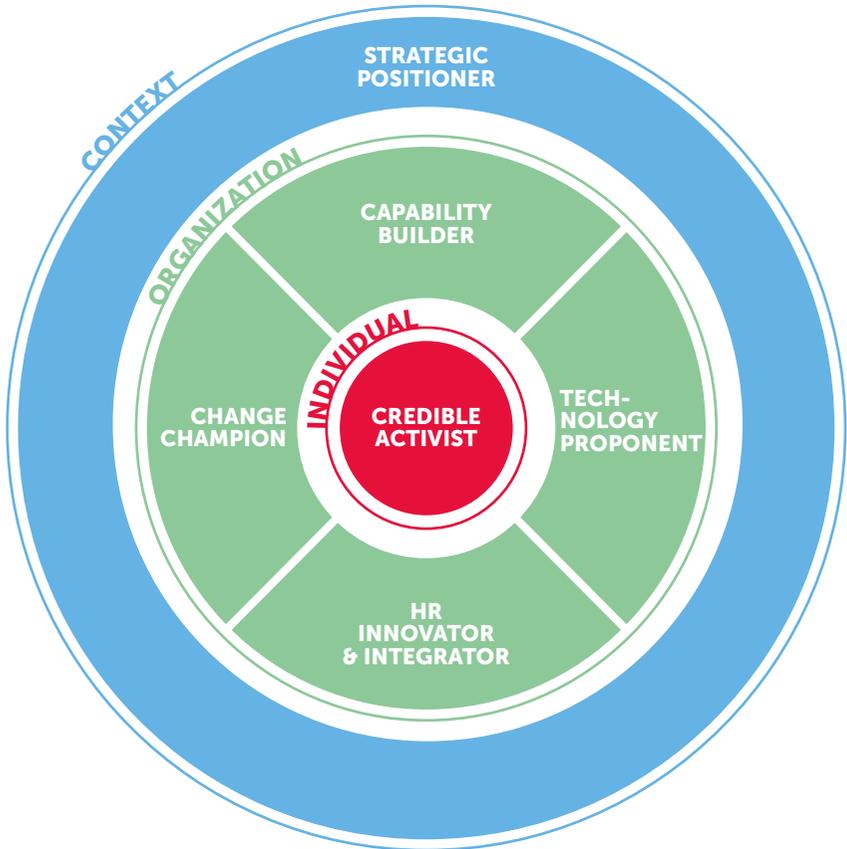


	CENTER OF EXPERTISE	CORPORATE HR	EMBEDDED HR	OPERATIONAL EXECUTOR	SERVICE CENTER, e-HR, OUTSOURCING
<b>LOCALISATION</b>	Interne	Interne	Interne, au sein des business units	Interne, au sein des business units	Externe
<b>ROLE</b>	Conseil RH interne	Coordination, Arbitrage, Innovation, Formation, Développement	Stratégie, Gestion des talents	Fonctions opérationnelles	Fonctions routinières et administratives



Dans son livre *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results (1997)*, Dave Ulrich montre qu'il existe, pour les professionnels RH, quatre moyens d'aider l'entreprise à atteindre l'excellence organisationnelle :

- 1)** La RH doit jouer le rôle de **Partenaire Stratégique** : si les orientations stratégiques sont fixées par la direction générale, la RH est force de proposition et doit trouver l'organisation adéquate pour déployer au mieux cette stratégie.
- 2)** Les professionnels RH doivent être des **Experts Administratifs** : grâce à leur efficacité administrative, ils assurent une organisation optimale et une amélioration permanente des pratiques RH avec l'objectif de réduire les coûts tout en maintenant un haut niveau de qualité.
- 3)** La RH doit jouer le rôle d'**Agent du Changement** en créant des pratiques et une culture qui, ensemble, rendent le changement et l'innovation possibles.
- 4)** Les RH doivent également revêtir la casquette de **Champion des Employés** : ils ont pour mission de présenter les revendications des employés aux senior managers tout en cherchant à augmenter motivation et engagement .



Pour faire face aux récents challenges induits par la crise économique de 2008, la mondialisation, les incertitudes politiques, les innovations technologiques ou encore l'expansion des réseaux sociaux, Dave Ulrich a mis en évidence **six compétences clés** qu'un RH doit développer afin d'avoir un réel impact sur la performance de l'entreprise.

Ces six compétences s'inscrivent sur trois niveaux :

1. Le contexte **socio politico économique** dans lequel l'organisation se trouve
2. Un niveau **organisationnel**
3. Un niveau **individuel**

### NIVEAU 1 : CONTEXTE

1. Le RH doit être un « **Strategic Positioner** » : il doit prendre en compte le contexte dans lequel le business s'inscrit (les tendances sociales, politiques, économiques, environnementales, technologiques et démographiques) pour toutes ses prises de décisions. Il **participe ainsi à la stratégie de l'entreprise.**

### NIVEAU 2 : ORGANISATION

2. Le RH doit être un « **Capacity Builder** » : un RH efficace crée une organisation forte en définissant et construisant des compétences solides au niveau organisationnel. Ces compétences peuvent inclure : innovation, rapidité, orientation client, efficacité, etc.

3. Le RH doit être un « **Change Champion** » : un RH efficace rend possible le changement grâce à l'élaboration de pratiques et structures intelligents. Son rôle est également de rendre ce changement durable en s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires (temps, employés, capital et information) et en s'imprégnant des leçons retenues post échec ou succès.

4. Le RH doit être un « **Human Resource Innovator and Integrator** » : pour un RH, il est important de savoir innover et intégrer les pratiques RH autour de certains problèmes critiques auxquels l'entreprise fait face. Le challenge est de rendre l'ensemble du département RH plus efficace que la somme de ses composantes en intégrant pratiques, procédés et structures. L'enjeu étant d'avoir un impact sur les résultats de l'entreprise.

5. Le RH doit être un « **Technology Proponent** » : cela fait déjà de nombreuses années que les professionnels RH utilisent les technologies au quotidien. Depuis les années 1970, les SIRH (Systèmes d'Information de gestion des Ressources Humaines) ont permis d'améliorer l'efficacité des procédés RH tels que l'administration du personnel, la gestion de carrières, la gestion des talents, etc.

### NIVEAU 3 : INDIVIDU

6. Le RH doit être un « **Credible Activist** » : il est essentiel pour les RH de tenir leurs promesses afin d'obtenir confiance des salariés et crédibilité professionnelle. Les RH doivent en outre avoir un bon relationnel, notamment avec les acteurs clés. Cette chimie positive doit pouvoir se retrouver dans les résultats de l'entreprise.

**En maîtrisant ces six compétences, les professionnels des Ressources Humaines sont non seulement plus efficaces, mais constituent également de véritables sources de valeur ajoutée pour l'entreprise.**