



Le Directeur des Ressources Humaines

Table des matières

Remerciements	5
Note de confidentialité	5
Introduction	7
I - Un poste au croisement des différents acteurs de l'entreprise	9
II - Une place charnière dans l'entreprise	12
1) Un métier varié	12
A) Au niveau des tâches.....	12
B) Au niveau de la carrière.....	15
2) Des tâches interdépendantes	16
3) Un métier dont les tâches relèvent plus des qualités humaines que de qualités techniques	16
III - La gestion des tensions dans le métier de DRH	19
1) Un métier à forte implication humaine	19
2) La gestion des attentes contradictoires, où l'écart prescrit-réel du métier	21
A) Conciliation des intérêts au sein du triptyque employés – syndicats – managers.....	21
B) Conciliation des intérêts entre le comité de direction et le triptyque employés – syndicats – managers.....	21
C) Une vue d'ensemble.....	22
IV – Le DRH : au cœur des tensions	24
1) La gestion des tensions : une activité constitutive du travail du DRH	24
2) Le beau du métier de DRH : le soin du travail à travers la gestion des tensions et l'accompagnement des salariés	24
Conclusion	26
Sources	27
Annexe (Guide d'entretien)	28
Présentation du métier de DRH	28
Éléments d'étude : résumés et réflexions	29
Ivan Sainsaulieu, Éric Zufferey, « L'identité projetée des DRH », SociologieS , Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles.	29
DRH : direction inhumaine des ressources, émission France Culture, 2013.....	29
Émission Envoyé spécial. “L'exécuteur” : confession d'un DRH, 8 mars 2018 (France 2).....	30
Rôle et relations du DRH.....	31
Questions que l'on se pose	31
Questions que l'on pose (en tiroirs)	32
Pré-problématiques	34
Consigne inaugurale	34

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de notre enquête et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce rapport.

Nous voudrions dans un premier temps remercier les deux DRH qui nous ont accordé leur temps pour des entretiens. Pour leur disponibilité, leurs réponses à nos nombreuses questions et leurs judicieux conseils. Ils ont contribué à alimenter notre réflexion et ont rendu l'écriture de ce rapport possible.

Nous remercions également M. Nicolas Salzmann, responsable de l'UV PH13, pour tout le temps qu'il nous a accordé, les conseils qu'il nous a donné et l'enseignement qu'il nous a dispensé, qui nous a permis de concrétiser et d'enrichir ce rapport.

Enfin, nous voudrions remercier M. Nicolas Ponchaut et toute l'équipe de Plein Sens pour leur apport pédagogique et leurs retours d'expérience.

Pour le respect de la confidentialité des propos des intervenants, le contenu relevé lors des entretiens a été anonymisé.

Introduction

Le DRH qui presse l'outil-homme pour en extraire le jus. Des représentations du type de celle qui illustre la couverture de ce document sont courantes. Elles reflètent l'image que l'on tend à avoir la profession de DRH dans la société. Pour cause, sa représentation médiatique est principalement liée à des affaires de licenciements ou d'organisation excessive du travail. Le fait est qu'au-delà de la connotation négative qui lui est associée, notre conception du métier demeure floue. Elle est fondée principalement sur des épisodes de crise au sein d'entreprises, qui ne peuvent correspondre qu'à des événements périodiques. Telle est la volonté initiale de ce travail : appréhender en profondeur le métier du DRH, afin d'en dépasser la vision caricaturale malheureusement assez omniprésente dans notre société.

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un cours de philosophie sur le travail. L'objectif est de présenter un métier, d'analyser ses finesses, ses contraintes, afin d'en extraire l'essence. Son fond est principalement extrait des entretiens menés avec deux professionnels du métier.

Nos retours d'expérience se fondent sur des entretiens de DRH évoluant au sein d'entreprises à dimension internationale. Ainsi, c'est ce contexte, la direction des ressources humaines en grandes entreprises, que notre mémoire étudiera. La distinction est importante. Dans une petite entreprise, le DRH occupe plein de postes à la fois. Il est recruteur, gestionnaire administratif, directeur, etc. Dans une grande entreprise, son travail est segmenté. Il n'y a pas un mais des DRH, hiérarchisés, et qui dirigent chacun un secteur, un pays, ou un site de production. Même au sein de sa branche le DRH ne travaille pas tout seul : il est à la tête d'une équipe RH, à qui il distribue des tâches plus concrètes.

Une recherche bibliographique a cadré la problématisation de ce travail. Un article de Ivan Sainsaulieu et Éric Zufferey¹ pointe une spécificité du travail de DRH en grandes entreprises : ce dernier tiendrait un rôle de "charnière" au sein de l'entreprise. Il ferait le pont entre la direction, lui soumettant des directives, et la masse salariale sous sa direction. C'est sur cette fonction, qui nous a dans un premier temps permis de mieux comprendre le rôle de cette profession, que nous avons décidé d'axer notre mémoire.

Une autre notion est à souligner. Il s'agit de la notion même de ressources humaines. Il n'y a pas toujours eu de gestion de la ressource humaine. On parlait auparavant de gestion du personnel, tandis que le concept de "chief happiness officer" commence à émerger dans le monde professionnel. Le DRH est à la fois directeur et gestionnaire des ressources humaines. La gestion concerne l'accompagnement administratif des employés au cours de leur carrière (recrutement, évolution de poste, départ de l'entreprise, etc.). La direction des ressources humaines correspond à l'organisation concrète du travail, à l'anticipation des ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces deux notions demeurent imprécises et de nombreuses questions restent en suspens.

En quoi consistent réellement la gestion et la direction de ces ressources humaine ? Qui dirige-t-on concrètement ? Auprès de qui répond-on ? Comment sont caractérisées les relations avec tous ces acteurs ? Quels dilemmes sous-tendent l'ensemble de ces relations ? En quoi ces dilemmes sont-ils liés au rôle de pivot évoqué précédemment ?

¹ Ivan Sainsaulieu, Éric Zufferey, « L'identité projetée des DRH », *SociologieS*, Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles.

Dans une première partie, nous essaierons de préciser les fonctions et l'activité du DRH. Une visualisation schématique de la place du DRH et de ses relations avec les différents acteurs de l'entreprise permettra de situer son rôle de pivot. Le contenu concret de ses tâches sera ensuite développé à l'aide notamment une arborescence fonctionnelle.

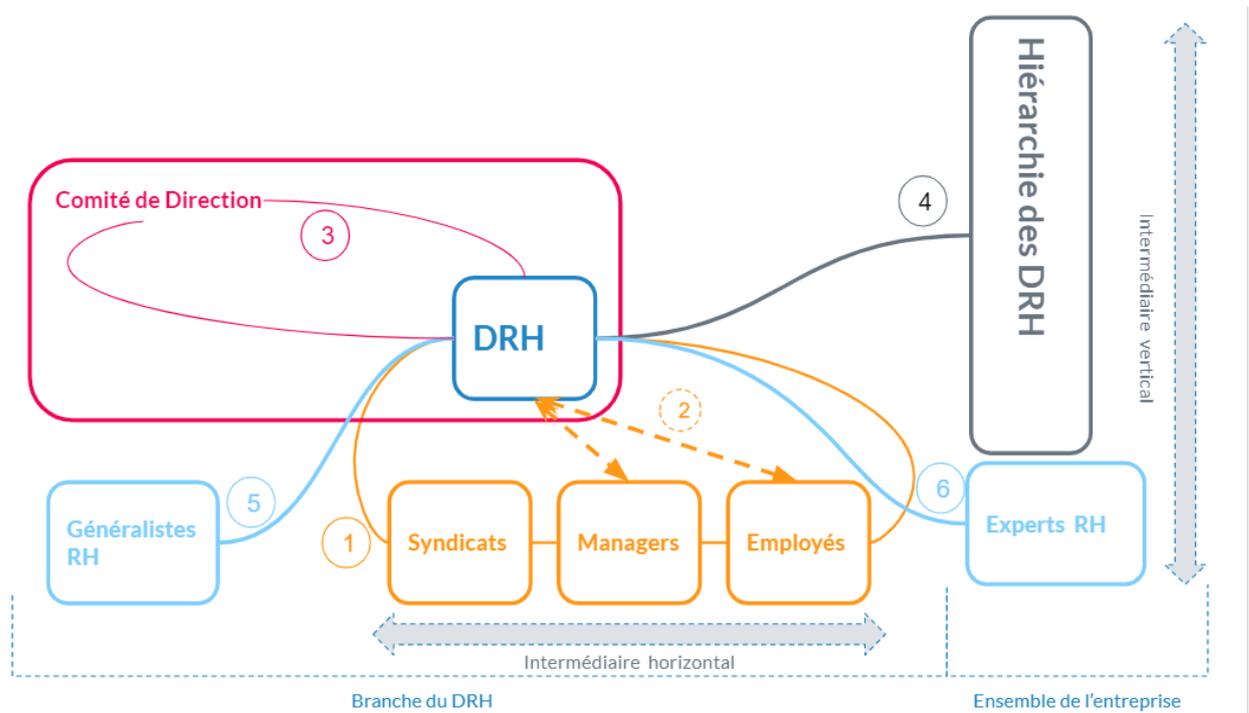
Une fois cette profession explicitée, les finesses du métier seront étudiées. Celles-ci seront modélisés sous la forme des tensions, c'est-à-dire à des frictions entre différentes exigences du métier. Cela nous amènera à la thèse de notre mémoire, à savoir que le rôle de charnière du DRH rend la gestion des tensions constitutive de son activité.

I - Un poste au croisement des différents acteurs de l'entreprise

Une spécificité du métier du DRH est la variété d'acteur avec qui il interagit. La fonction de charnière évoquée dans l'introduction cette propriété. Le diagramme pieuvre de figure 1 schématise l'ensemble de ses collaborateurs avec qui il interagit, à l'aide de fonctions (numérotées de 1 à 6).

- ❑ Le DRH (*fonction 3*) fait tout d'abord partie du comité de direction, il contribue à définir l'orientation de l'entreprise ou de sa branche, notamment en faisant part des réalités humaines avec lesquelles il est en contact.
- ❑ Il est le point de relais entre chaque facette de l'entreprise et les enjeux RH dans leur globalité. Il entretient coopération spécifique avec les différents directeurs, selon leur rôle. Par exemple, il doit être en étroite relation avec le directeur financier, pour coordonner ses priorités avec les injonctions économiques.
- ❑ Le DRH sert donc d'intermédiaire entre les directions et la masse salariale dont il a la charge. Au sein de cette dernière, il doit aussi être à l'écoute des différents acteurs (syndicats, salariés, managers) et doit trouver un compromis entre leurs attentes (*fonctions 1 et 2*).
- ❑ Il s'inscrit lui-même dans une certaine hiérarchie, avec à la tête un DRH dit *corporate*, c'est-à-dire de l'ensemble du groupe. Certaines décisions sont prises à cette échelle là, et doivent ainsi être mise en oeuvre et coordonnées par les DRH des différents services. Son métier consiste donc aussi à faire le pont entre des stratégies globales (à l'échelle de l'entreprise) et des stratégies plus locales (à l'échelle de sa branche) (*fonction 4*).
- ❑ Enfin, le DRH est épaulé par des responsables RH "généralistes" qui appliquent des tâches spécifiques de direction RH (coaching des employés, réflexions quant à des stratégies d'organisations du travail, etc.) (*fonction 5*). D'autres activités, notamment de gestion, sont effectuées par des services décentralisées communs à plusieurs branches de l'entreprises. C'est le cas des activités de recrutement, de gestion des salaires ou des formations. Par exemple, lorsqu'un poste est à pourvoir, le DRH communique au service de recrutement un certain profil d'emploi. Ce sont des experts recruteurs qui s'occupent des entretiens, identifient quelques profils adéquats, qui seront départagés par le DRH. Ces derniers font le "gros oeuvre" du recrutement (*fonction 6*).

L'ensemble de ces relations met en lumière le terme de "charnière" utilisé dans la littérature. Le DRH se trouve à l'interface de différents acteurs qui ne sont pas en relation directe. Il est l'intermédiaire entre les différentes échelles de l'entreprise, il traduit les stratégies globales entre stratégies locales et les stratégies locale en application concrètes. Il concilie les intérêts des différents acteurs au sein sa branche (managers, syndicats, etc.). On peut donc considérer qu'il occupe au sein de l'entreprise une fonction de pivot à la fois verticale et horizontale.



1. Le DRH concilie les intérêts des trois parties prenantes du salariat : les syndicats, les employés et les managers.
2. Le DRH doit être à l'écoute des salariés au niveau personnel.
3. Le DRH prend part à la définition de ces objectifs, auxquels il apporte le résultat de son écoute. Il doit informer la direction quant aux conséquences de la réalisation des objectifs.
4. Les DRH coordonnent leurs actions entre leurs différentes branches, ou selon leur hiérarchie.
5. Le DRH distribue les tâches de gestion à son équipe de généralistes RH.
6. Le DRH distribue des tâches à des experts RH communs à plusieurs branches de l'entreprise.

FIGURE 1.

Modélisation des différentes relations du DRH avec les acteurs de son entreprise. Les fonctions numérotées représentent le type de relation qu'entretient avec l'acteur lié par la ligne de couleur.

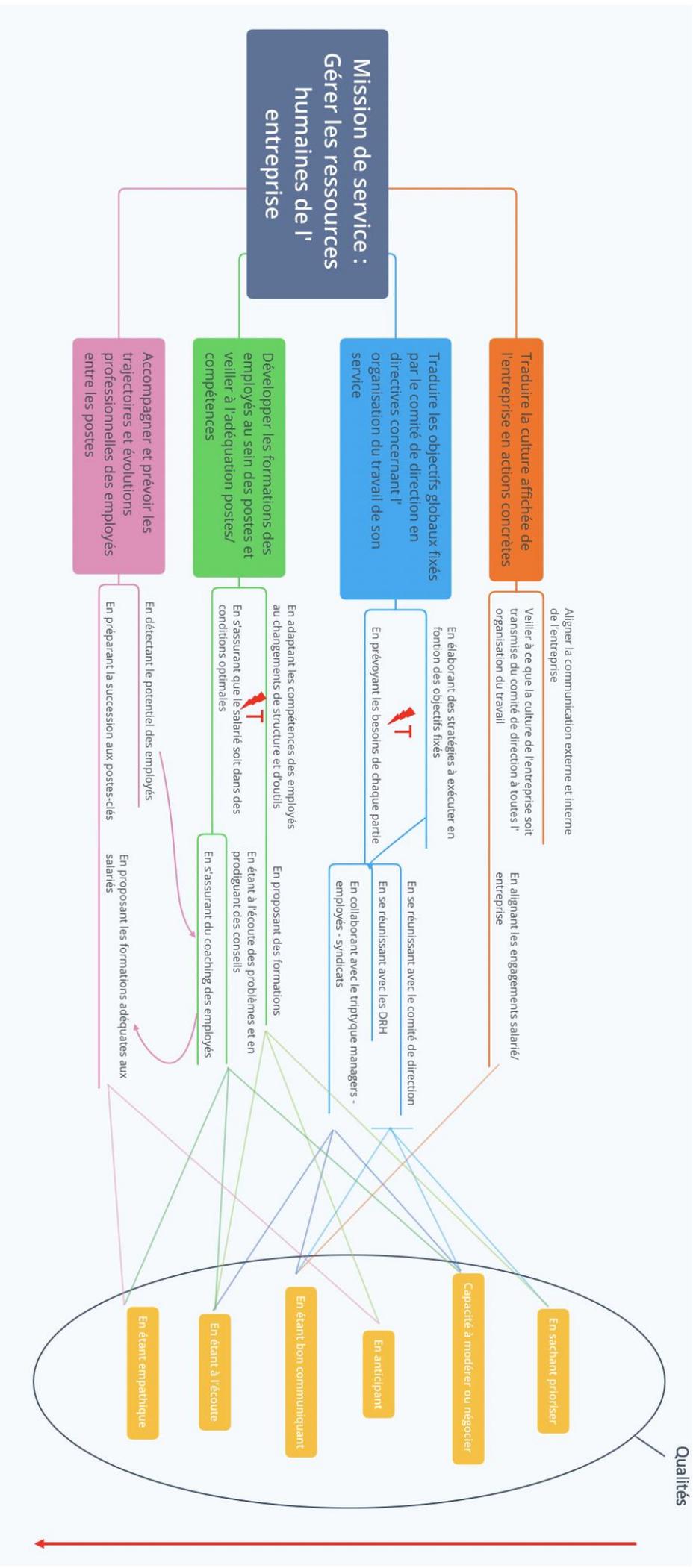


FIGURE 1.

« FAST » du métier de DRH

II - Une place charnière dans l'entreprise

1) Un métier varié

Le métier de DRH est très varié et très différent en fonction de la taille de l'entreprise où on l'exerce.

A) Au niveau des tâches

Au sein même de ces grandes entreprises, le DRH effectue chaque jour un grand nombre de tâches que nous avons choisi de regrouper en quatre piliers². Ces piliers sont énumérés dans le FAST (figure 2) que nous allons maintenant expliciter.

Culture entreprise



Tout d'abord, le DRH est chargé de **traduire la culture affichée de l'entreprise en actions concrètes**. Par culture de l'entreprise, nous entendons les valeurs que l'entreprise défend concrètement ou dans sa communication. Cela peut par exemple être l'égalité des salaires hommes/femmes.

Chaque changement de direction s'accompagne d'un changement de culture qui se répercute en cascade sur toute l'organisation hiérarchique. La mentalité du PDG d'une entreprise affecte donc de manière directe l'organisation et les stratégies de celle-ci.

Le DRH, doit dès lors, proposer un plan permettant de décliner les objectifs de culture en actions concrètes. Il doit également s'assurer que la culture de l'entreprise soit transmise du comité de direction aux autres acteurs de l'entreprise, autrement dit, il doit veiller à ce qu'il y ait une bonne communication

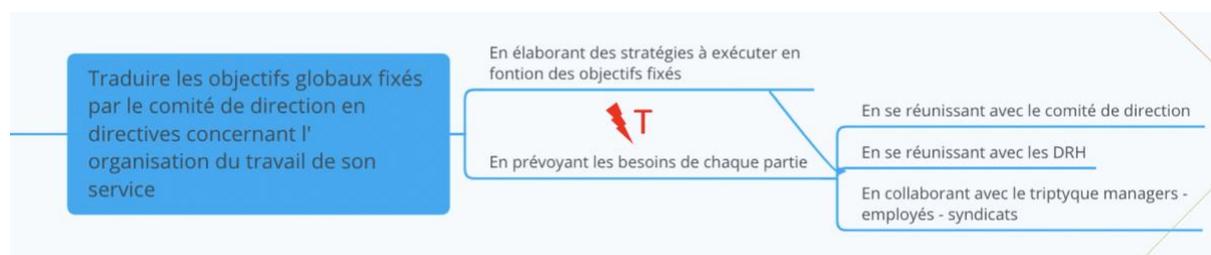
² Ces piliers ont été proposés par l'un des DRH puis légèrement modifiés par nous-même après discussions et recoupement des informations disponibles

verticale. Pour cela, il se réunit avec les autres DRH de l'entreprise pour fixer une ligne directrice commune.

En effet, dans un contexte où les entreprises se battent pour recruter les talents les plus prometteurs, la communication externe ne suffit plus. Pour garder les employés, il faut que l'intérieur ressemble à l'extérieur, c'est-à-dire qu'il convient d'aligner la communication externe et interne de l'entreprise avec la réalité.

Le DRH est donc à la fois responsable de la communication interne et garant de l'adéquation communication/réalité. On peut ainsi dire qu'il est garant du climat social au sein de l'entreprise « en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise et en diffusant les informations d'ordre économique et social liées à ces objectifs »³.

Organisation du travail au sein de son service



Un des autres rôles du DRH est de **traduire les objectifs globaux fixés par le comité de direction en directives concernant l'organisation du travail de son service.**

Dans un premier temps, le DRH contribue à fixer les objectifs globaux de l'entreprise. Il participe aux discussions et peut/doit discuter des objectifs qu'on lui donne ainsi que prévenir de leur coût potentiel pour l'entreprise (image, fonctionnement, ...). L'une de ses principales missions étant de s'assurer de l'adhésion du personnel, il doit s'assurer que les dirigeants et leurs objectifs ne font pas trop de dégâts humains, ce qui pourrait être une cause de turnover⁴.

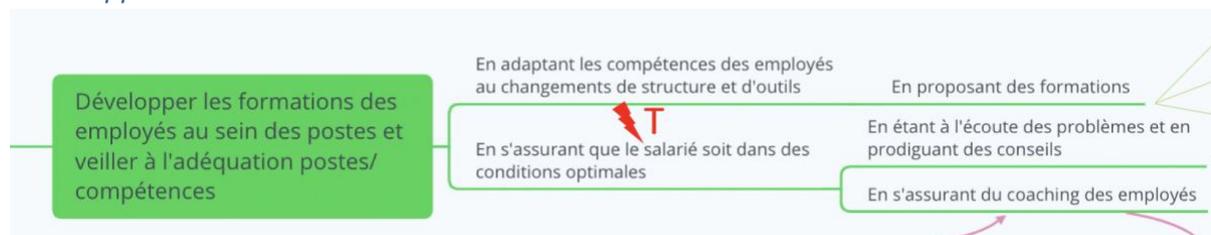
³ cf Guide d'entretien en Annexe

⁴ Démission en anglais.

Une fois ces objectifs fixés, il élabore des stratégies d'organisation en prenant en compte les besoins de chaque partie. Il gère notamment l'organisation de la production en définissant la répartition des compétences et des effectifs. Pour cela il doit être à l'écoute des différents acteurs de l'entreprise et notamment des managers, des syndicats et des employés.

En accord avec l'organisation définie, le DRH gère le personnel, que ce soit les recrutements, les départs ou les évolutions de carrière. Il propose également une politique de rémunération.

Développement des talents



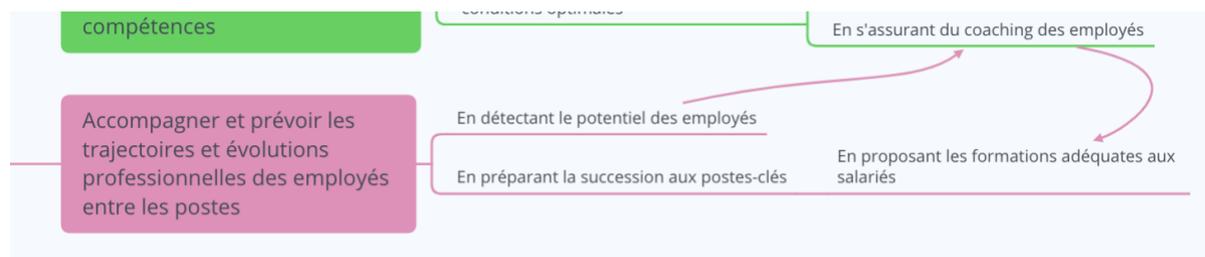
Le DRH est également chargé de **proposer des formations aux employés et de veiller à ce qu'il y ait toujours adéquation entre le poste occupé par un employé et ses compétences.**

En effet, un des enjeux du métier est que les employés restent fidèles à l'entreprise. Recruter un nouvel employé coûte cher (communication, forum...) et si la personne recrutée quitte l'entreprise au bout de six mois, c'est une perte d'argent. Le double objectif du DRH est donc de capter les compétences mais également de les conserver. C'est pourquoi le DRH doit mettre en place une politique de *management social*, c'est-à-dire développer des projets pour motiver les salariés.

Selon l'un des DRH interviewés, le salarié ne reste pas dans l'entreprise pour son salaire : il faut que son travail lui apporte quelque chose de supplémentaire. Le DRH doit donc fournir aux employés l'opportunité de développer de nouvelles compétences, notamment vis-à-vis de machines ou logiciels liés à l'entreprise. Cette acquisition passe entre autres par des formations délivrées aux salariés. Le DRH choisit et gère la mise en place de ces formations. Il doit également décider à quels salariés elles seront le plus profitable.

Le DRH a un rôle important dans l'épanouissement des salariés puisqu'un salarié épanoui aura tendance à rester dans l'entreprise. Pour cela, il s'occupe non seulement du développement de compétence des salariés mais il doit également être à leur écoute pour détecter des potentiels problèmes qui impacteraient leur investissement dans l'entreprise. Il essaie au maximum de se rendre sur le terrain afin de visiter les locaux de production et peut également organiser des réunions mensuelles avec les managers.

Gestion des carrières



Enfin, le DRH doit également **accompagner et prévoir les trajectoires et évolutions professionnelles entre les postes.**

En effet, il est préférable que les employés puissent avoir des opportunités d'ascension vers de nouveaux types de métier. Il faut trouver le juste milieu entre pousser les salariés hors de leur zone de confort et ne pas aller contre leur volonté, car ils doivent eux-mêmes être acteur de leur développement. Le DRH doit savoir détecter le potentiel des employés (qui pourrait monter en grade, acquérir des compétences supplémentaires...) et leurs ambitions.

En outre, le DRH prépare la succession sur les postes clés de l'entreprise. Si un directeur de site démissionne ou est promu à un nouveau poste, par exemple, un remplaçant doit pouvoir prendre sa place immédiatement. C'est-à-dire qu'il doit avoir été repéré et formé au préalable. Le DRH est donc tenu d'anticiper et de travailler en amont pour que chaque poste important soit toujours occupé par une personne ayant les compétences nécessaires. Pour détecter les futurs « talents » de l'entreprise, le DRH peut organiser des *talent review* (ou *people review*), « un temps d'échange privilégié entre le Management et la Direction sur le potentiel et les perspectives de développement de carrière de ces collaborateurs identifiées comme clés pour l'entreprise »⁵.

B) Au niveau de la carrière

Le métier de DRH en grande entreprise est très hiérarchisé. Contrairement aux PME où le DRH « fait tout », ce métier est complexe dans les groupes et s'inscrit toujours dans un contexte d'équipe (il faut notamment beaucoup déléguer). Il y a plusieurs DRH, selon les branches, pays ou sites d'une même entreprise.

En plus d'être un métier varié au niveau des tâches, le métier de DRH est également très différent selon le poste occupé. Au fur et à mesure que sa carrière évolue les tâches qu'il a à effectuer sont de plus en plus stratégiques et de moins en moins opérationnelles. D'après la distinction faite dans

⁵ <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/pourquoi-mettre-en-place-des-people-review/#:~:text=La%20People%20Review%20est%20un,souvent%20appel%C3%A9s%20%C2%AB%20Hauts%20Potentiels%20%C2%BB.>

l'introduction, on peut dire que plus un DRH est haut placé dans la hiérarchie, moins la fonction GRH de son métier est importante.

L'enjeu et la pression sont de plus en plus fortes, le recrutement d'un patron de site ayant plus d'enjeu que celui d'un technicien. Il faut apprendre à anticiper et voir plus loin.

Les tâches effectuées ne sont pas non plus exactement les mêmes. Un DRH de site ou de pays par exemple consacre un temps important à la gestion du triptyque managers-employés-syndicats. Ce n'est pas le cas d'un DRH qui agit au niveau européen ou mondial.

Enfin, en haut de l'organisation les acteurs sont plus exigeants. Il faut être plus rapide, apprendre à gérer des personnalités parfois compliquées. Le DRH doit également trouver sa place : il doit être dans une relation de confiance et non de subordination avec les autres acteurs. Il doit être à l'aise pour pouvoir s'opposer à la hiérarchie lorsqu'il le juge nécessaire.

2) Des tâches interdépendantes

Comme le montre la flèche dessinée sur le Fast, toutes les tâches du DRH sont en réalité interdépendantes et reposent les unes sur les autres. En effet, le DRH doit prendre en compte la culture de l'entreprise dans toutes les tâches à effectuer par la suite (organisation, formation, recrutement...). L'organisation qu'il va définir impactera ensuite les formations, mobilités et trajectoires proposées aux employés. Les troisièmes et quatrièmes piliers sont étroitement liés puisque la mobilité entre les postes doit s'accompagner de formations.

3) Un métier dont les tâches relèvent plus des qualités humaines que de qualités techniques

Une des caractéristiques du métier de DRH est la suivante : des études qui permettent à coup sûr de devenir DRH n'existent pas. On recommandera à un élève souhaitant devenir DRH de faire des études d'au minimum 5 ans en école de commerce, IEP, en ressources humaines ou encore en droit. Cependant, on devient très difficilement DRH sans expérience professionnelle et ce n'est donc pas le premier métier qu'occupera un étudiant à la sortie de ses études. Chaque DRH a donc un parcours propre (études + expériences professionnelles) qui lui apporte certaines compétences.

Les tâches d'un DRH peuvent être techniques (les techniques nécessaires peuvent être apprises au cours de formations), cependant ce ne sont pas les compétences techniques qui définissent un bon DRH. Le métier de DRH est un métier où les qualités personnelles et la connaissance de l'entreprise dans laquelle on travaille importent beaucoup.

Dans le Fast ci-dessus, nous avons listé les qualités du DRH ayant été jugées importantes au cours des entretiens. Nous avons ensuite relié les tâches concrètes du DRH aux qualités énoncées qui semblaient nécessaire pour effectuer la tâche. Ainsi, nous voyons bien que chaque tâche que doit effectuer le DRH nécessite une qualité personnelle que l'on pourrait qualifier d'innée. Par exemple, apprendre à négocier est très compliqué si l'on n'a pas déjà ce que l'on pourrait appeler une fibre négociatrice.

C'est pourquoi les futurs DRH sont souvent repérés de façon interne par des DRH qui jugent que ces employés auraient les capacités de s'épanouir au sein du métier.



III - La gestion des tensions dans le métier de DRH

1) Un métier à forte implication humaine

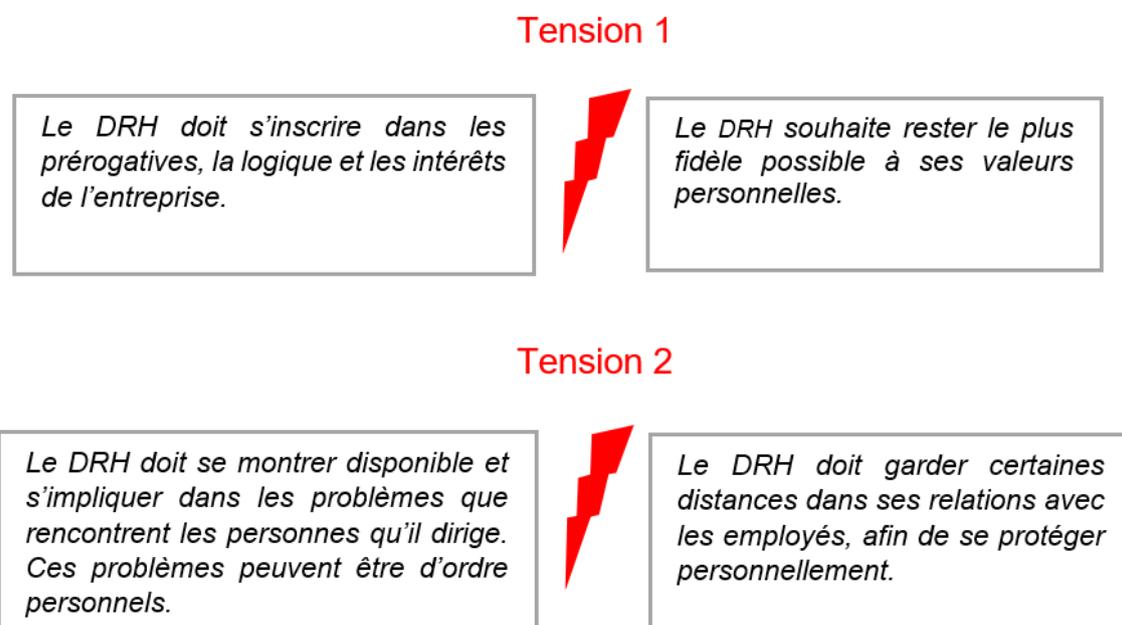


FIGURE 3

Modélisation des tensions de l'ordre de l'engagement personnel.

Les tensions modélisées dans la figure 3 mettent en lumière la forte implication humaine du métier de DRH. Bien qu'elles nécessitent certaines connaissances techniques (de juridiction, de management), les tâches du DRH traitent avant tout de l'humain. Un tel type de profession implique nécessairement un engagement personnel très prononcé. La frontière entre la sphère professionnelle et personnelle peut devenir poreuse car on engage une partie de soi dans la réalisation de son métier. Les valeurs personnelles peuvent donc être directement impliquées.

Pour cette raison, il est important pour le DRH que la logique de l'entreprise ne dévie pas trop de ses valeurs personnelles (tension 1). Un désaccord profond entre leurs valeurs et celles de l'entreprise pourrait entraîner leur démission.

Cela vaut particulièrement pour les plans sociaux. Ces opérations, dirigées par le DRH, sont humainement très sensibles. Il est important que ce dernier soit en accord avec la manière dont les plans de licenciement sont pris en main par l'entreprise, sans quoi il serait amené à exécuter des actions contraires à sa déontologie.

De même, si un DRH doit être à l'écoute des problèmes des salariés qu'il dirige, il doit savoir garder une distance personnelle, veiller à ne pas devenir un "confident" (tension 2). La limite de l'implication du DRH dans telle ou telle activité est une problématique importante dans son métier. La multiplicité de ses interactions avec les différents acteurs de l'entreprise l'obligent à prioriser certaines activités tout en n'en négligeant aucune. Le DRH doit donc maintenir un équilibre délicat dans ses divers engagements professionnels.

En outre, le DRH doit également veiller à garder une distance personnelle avec les employés pour ne pas perdre en objectivité (cf figure 4). En effet, le DRH doit pouvoir évaluer de façon objective les capacités des employés afin de les guider au mieux, c'est-à-dire leur proposer des évolutions seulement vers des postes où ils pourraient s'épanouir. Il se trouve parfois dans des situations où la volonté du salarié ne rentre pas en corrélation avec ses capacités ou avec les projets que l'entreprise a pour lui et doit être capable de "dire non". Il ne doit donc en aucun cas être influencé par des sentiments d'ordre personnel qui pourraient l'amener à des mauvais jugements, ce qui nuirait à l'entreprise et au salarié.

Tension 3



FIGURE 4.

Modélisation de la tension 3

2) La gestion des attentes contradictoires, où l'écart prescrit-réel du métier

Le DRH se doit de répondre aux attentes du comité de direction et d'atteindre les objectifs fixés par celui-ci à travers des stratégies et des actions bien précises, mais il se doit également de prendre en compte les demandes des autres parties prenantes dans son secteur (employés, syndicats, managers). D'une part, les attentes du comité de direction et les demandes des autres parties prenantes sont parfois voire souvent en contradiction. D'autre part, les demandes de chaque partie prenante peuvent aussi entrer en contradiction entre elles : le triptyque employés – syndicats – managers. Au-delà même des attentes de la direction, les demandes au sein de ce triptyque peuvent être aussi difficiles à concilier entre elles.

Ces contradictions, nous allons le voir, sont la grande source d'écart prescrit-réel dans le métier de DRH.

A) Conciliation des intérêts au sein du triptyque employés – syndicats – managers

Le DRH doit d'abord veiller à une cohérence entre les différentes parties du triptyque employés – syndicats – managers. Cela passe par une médiation entre les différentes parties qui composent le triptyque, car celles-ci ont souvent des intérêts divergents. Il doit prendre en compte les besoins de chaque partie simultanément, ce qui s'avère souvent être délicat car ces besoins peuvent être contradictoires. Par exemple, les besoins des employés ne seront pas nécessairement compatibles avec les demandes des managers (qui reçoivent une pression d'autre part) ou des syndicats (dont la portée politique dépasse parfois le réel du travail des employés). Cela requiert des capacités à concilier ou à négocier entre ces différentes parties. Il fait donc une sorte d'arbitrage entre ces différentes parties pour décider quelles demandes retenir et quelles orientations prendre. Cela implique également une nécessité d'être transparent vis-à-vis de chaque partie, c'est-à-dire de tenir le même discours face à chacun, pour parvenir au meilleur accord possible. Ainsi, le DRH veille au tissu social de l'entreprise. Si le DRH détecte que la synergie actuelle de son secteur n'est pas prête à accepter une transformation proposée par un ou plusieurs managers, alors il pourra la refuser.

B) Conciliation des intérêts entre le comité de direction et le triptyque employés – syndicats – managers

Au-delà de la médiation à l'intérieur du triptyque, le DRH, comme nous l'avons vu, répond aux attentes du comité de direction en établissant des stratégies. Cependant, il doit prendre en compte les autres parties prenantes dans ces stratégies.

D'une part, il doit veiller à ce que les informations sur ces attentes et ces stratégies soient correctement relayées et comprises parmi toutes les parties prenantes de l'entreprise pour assurer une concordance entre ces différentes parties.

D'autre part, il arrive que les attentes du comité de direction ne soient pas nécessairement en accord avec les demandes principales qui se dégagent du triptyque employés – syndicats – managers. Au moins, ces demandes qui émanent du triptyque peuvent amener le DRH à réviser ou adapter les stratégies qu'il a élaborées pour les rendre davantage cohérentes. Au plus, les réalités au sein du triptyque peuvent inciter le DRH à redéfinir les attentes avec le comité de direction. Le DRH a certes un cadre mais il contribue aussi à sa définition. Il y a donc une véritable médiation qui s'opère, non plus à l'intérieur du triptyque, mais aussi entre celui-ci et le comité de direction.

C) Une vue d'ensemble

L'enjeu de médiation, de négociation et de conciliation est donc double : d'une part entre les employés, les syndicats et les managers au sein du triptyque, et d'autre part entre ce triptyque (duquel auront été dégagées les tendances, besoins ou demandes principales) et le comité de direction qui exprime lui-même des attentes ou des objectifs précis.

Cet enjeu, dû aux nombreuses divergences récurrentes entre chaque partie prenante de l'entreprise, est donc la grande source d'écart prescrit-réel dans le métier du DRH, comme nous l'avons résumé sur le schéma ci-dessous. Il se doit de concilier les besoins des parties prenantes, quand ceux-ci sont en réalité presque systématiquement contradictoires. Le DRH développe donc des capacités à négocier et à concilier, qui appartiennent clairement au domaine de l'interprétation : c'est beaucoup de bon sens. Les conséquences sur le métier du DRH sont multiples : sa capacité à négocier met en lumière son rôle de charnière, à l'interface entre tous les acteurs de l'entreprise. Ce bon sens développé amène aussi le DRH à être particulièrement ancré dans le réel, que ce soit dans le moment présent, au cœur des négociations, ou dans le futur, étant donné qu'il doit aussi beaucoup anticiper pour prendre les bonnes décisions. Ainsi, le DRH occupe une réelle vue d'ensemble sur les stratégies de l'entreprise : il concilie les besoins de chacun et répond aux attentes de la direction en négociant et en anticipant.

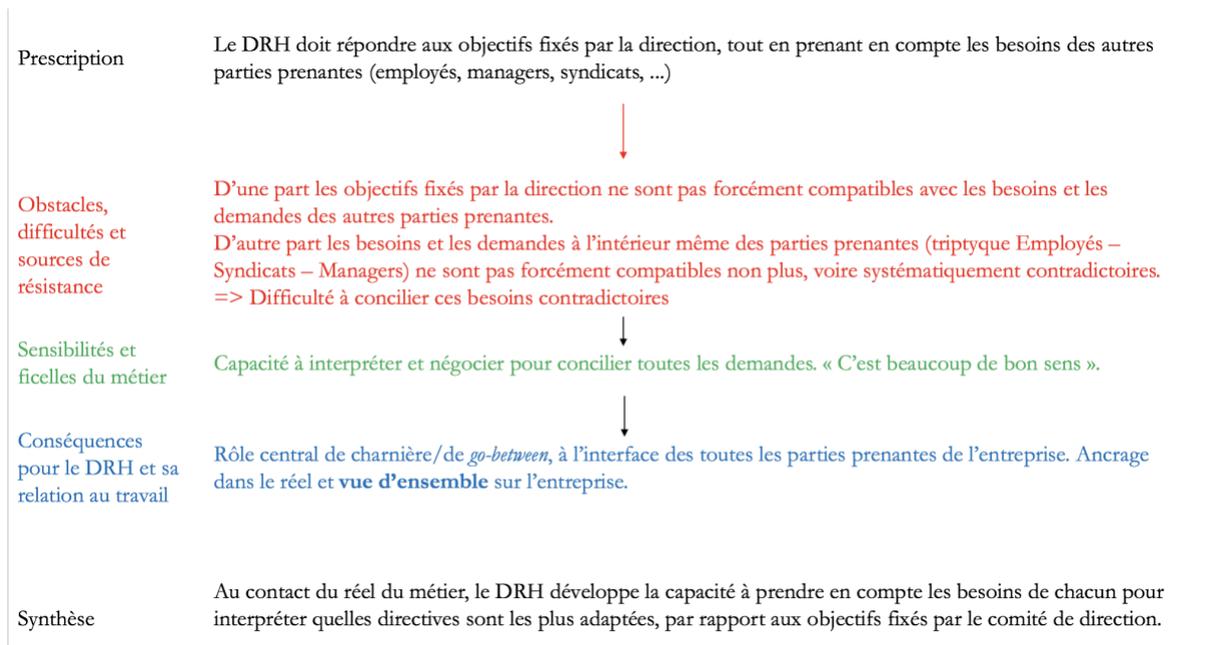


FIGURE 5.

Résumé des accusés et conséquences de l'écart prescrit-réel dans le métier du DRH.

IV – Le DRH : au cœur des tensions

1) La gestion des tensions : une activité constitutive du travail du DRH

Nous l'avons vu, le DRH rencontre un nombre important de tensions au sein de l'exercice de son métier. Certaines le concernent plutôt personnellement, comme la Tension n°1, entre valeurs de l'entreprise et valeurs personnelles. Mais d'autres le concernent plus largement dans son activité, comme par exemple la tension entre les intérêts du service géré par le DRH et les intérêts des employés qui occupent le service : dans les changements de postes, de compétences, ou au contraire dans la stabilité des procédures, etc. Cette tension n'est cependant pas spécifique au métier de DRH, ni à un autre métier : elle est rencontrée par beaucoup d'entreprises, et ce à plusieurs niveaux. Il en va de même pour la gestion des attentes contradictoires que nous avons évoquée dans la section précédente : la contradiction entre les besoins de chaque partie de l'entreprise et les objectifs fixés par la direction est un phénomène qui s'observe au-delà du métier de DRH. Ce sont des tensions rencontrées de manière générale dans les entreprises, ou tout simplement dans le travail.

Autrement dit, le métier de DRH consiste en partie à gérer ces tensions. Ce ne sont pas des tensions qui accompagnent ou colorent l'exercice de son métier comme c'est traditionnellement le cas, ou comme c'est le cas pour la Tension n°1, ce sont des tensions qui sont au cœur de son activité. Le DRH traite ces tensions et y apporte une réponse. C'est aussi pour cette raison qu'il existe un grand écart prescrit-réel au sein du métier de DRH, car la gestion de ces tensions requiert une interprétation en fonction de chaque situation bien précise, qui relève du bon sens ou des ficelles du métier. Bien sûr, le métier de DRH ne se résume pas à la gestion de ces tensions, il existe par exemple un cadre réglementaire important, des procédures et des compétences spécifiques en ce qui concerne le recrutement, la mise en place de stratégies, etc. Cependant, la gestion de ces tensions constitue une partie non négligeable de son activité et c'est justement celle-ci qui est relative à l'écart prescrit-réel de la profession.

2) Le beau du métier de DRH : le soin du travail à travers la gestion des tensions et l'accompagnement des salariés

Cette gestion des tensions si centrale dans l'activité du DRH constitue, selon nous, au moins en partie ce qui fait le beau du métier. Les tensions (notamment au cœur du triptyque) sont présentes tous les jours mais c'est ce qui fait le plaisir du métier. Ces tensions omniprésentes poussent chaque jour à inventer et réinventer des solutions pour parvenir au meilleur compromis, impliquant des connaissances acquises mais aussi et surtout les qualités humaines du DRH et son bon sens. L'essence du métier se tient donc probablement en partie là où le réel résiste. C'est aussi, en cela, d'un soin du travail et de son organisation dont il s'agit ici. Dans l'écoute, dans la négociation, dans la conciliation de chaque besoin, le DRH touche au réel du travail et veille à son organisation la plus juste et la plus transparente.

Nous pensons que le beau du métier s'exprime également dans l'accompagnement des employés, dans le recrutement comme dans le développement de leurs compétences, de leur formation, dans l'anticipation de leurs potentialités, et tout simplement dans toute leur carrière au sein de l'entreprise. Ici, c'est à nouveau d'un certain soin du travail dont il s'agit : le DRH veille à ce que les

employés travaillent avec les bons outils, les bonnes personnes et soient à leur juste place dans l'entreprise, tout en étant à l'écoute de leurs envies et leurs besoins.

Cette partie du métier n'est d'ailleurs probablement pas la plus visible auprès des employés, tout comme la gestion des tensions du fait de son absence dans le travail prescrit du DRH. On en revient alors aux représentations médiatiques et sociétales du métier de DRH.

Conclusion

Pour cette étude, nous avons réalisé trois entretiens avec deux DRH qui ont tous deux environ 20 ans d'expérience dans la profession.

Le DRH, affecté dans la grande entreprise à un secteur ou site précis, est en relation avec un grand nombre d'acteurs de l'entreprise : avec le comité de direction, dont il fait partie, et notamment avec le directeur financier, avec le triptyque employés – syndicats – managers, avec les autres DRH de l'entreprise mais aussi avec l'équipe RH qui l'accompagne. Le DRH a donc différentes fonctions au sein de l'entreprise : il doit concilier les intérêts des parties prenantes du triptyque, être à l'écoute des salariés, coordonner ses actions avec celles des autres secteurs, coopérer avec le directeur financier, etc. En cela, le DRH occupe une fonction charnière dans l'entreprise entre tous les différents acteurs.

Ses tâches se répartissent en 4 domaines : la traduction de la culture entreprise en actions concrètes, la traduction des objectifs fixés par la direction en stratégies, le développement des employés et l'accompagnement des évolutions de carrière des employés. Dans la réalisation quotidienne de ces tâches, les qualités humaines du DRH jouent un rôle très important : il doit savoir prioriser, négocier, modérer, anticiper, bien communiquer, être à l'écoute et empathique. Là encore, son rôle d'articulation est prégnant.

Au vu du nombre d'acteurs avec lesquels le DRH est en contact au quotidien, il est concevable que celui-ci ait beaucoup de tensions à gérer. Tout d'abord, il est possible que le DRH rencontre une tension entre les valeurs défendues par l'entreprise et ses propres valeurs. Quand la tension devient trop forte, il n'est pas rare que le DRH quitte son poste. Ensuite, le DRH doit être à l'écoute des problèmes des employés, qu'ils soient liés à leur emploi ou personnels, mais il doit pouvoir garder une certaine distance, d'une part pour se protéger personnellement, mais aussi pour tenter d'adopter un regard objectif, pour prendre en compte tous les paramètres qui entrent en jeu et ne pas prendre des décisions qui pourraient nuire au service dont il est en charge. Le DRH gère également des attentes et demandes contradictoires : à l'intérieur du triptyque employés – syndicats – managers, qui ont souvent des demandes et des intérêts qui divergent, mais aussi entre le triptyque en question et le comité de direction, dont les demandes diffèrent aussi les unes avec les autres. Cette gestion demande beaucoup de bon sens, d'interprétation et de négociation et constitue donc la grande source d'écart prescrit-réel dans le métier. Le DRH a donc une vraie vue d'ensemble sur les différentes parties de l'entreprise.

En réalité, ce n'est pas un hasard si le DRH doit gérer autant de tensions. Car si certaines tensions le concernent personnellement, comme celle entre les valeurs de l'entreprise et les siennes, d'autres le concernent plus largement dans son activité. Autrement dit, si le DRH a autant de tensions à gérer, c'est précisément parce qu'elles sont caractéristiques du travail ou de l'entreprise en général. La gestion des tensions apparaît donc comme une partie constitutive de la profession.

Le beau du métier relève alors à la fois de cette gestion des tensions, mais aussi de l'accompagnement des employés tout au long de leur carrière au sein de l'entreprise, ce qui témoigne globalement d'un soin du travail et de son organisation. C'est d'ailleurs cette partie qui est la plus invisible dans le métier du DRH, en partie car elle n'appartient pas au travail prescrit, et qui génère donc les représentations médiatiques et sociétales biaisées et négativement connotées que nous avons évoquées au début de ce document.

Sources

Ivan Sainsaulieu, Éric Zufferey, « L'identité projetée des DRH », *SociologieS*, Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles.

DRH : direction inhumaine des ressources, émission France Culture, 2013.

Émission Envoyé spécial. “L'exécuteur” : confession d'un DRH, 8 mars 2018 (France 2)

Étude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche managériale, Bouchra Sebti, 2014 (thèse en sciences de gestion).

Supports de cours et fiches outil PH13, 2020.

Guide d'entretien : enquête sur le DRH

Présentation du métier de DRH

Fonction du DRH :

- Au minimum 5 ans d'études : écoles de commerce, IEP ou certains masters
- On devient difficilement DRH sans expérience -> il faut déjà une solide expérience professionnelle
- Salaire variable en fonction de la taille de l'entreprise mais souvent entre 6000 et 10000 euros + avantages de fonction
- On a un DRH par grande ou moyenne entreprise (pas dans les petites) mais un par site pour les très grandes ?
- Évolution possible : évoluer vers d'autres postes de direction après quelques années (ex. secrétaire général) ou encore créer son propre cabinet de conseil
- 3 missions principales :
 - Gérer le personnel : recrutement, départ, évolution des carrières... + proposer une politique de rémunération
 - "Management social" : il développe des projets pour motiver les salariés
 - "La communication interne enfin. Il est garant de la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise et en diffusant les informations d'ordre économique et social liées à ces objectifs." il doit également faire le lien avec les syndicats et le CE. Il est garant du bon climat au sein de l'entreprise.

⇒ Le DRH est rattaché directement à la direction générale

On distingue GRH et DRH :

La gestion concerne la partie administrative de son métier, c'est-à-dire l'accompagnement administratif des employés, de l'embauche à rupture du contrat.

Direction : Aspect plus concret de son métier. Il qui vérifie qu'on a bonnes ressources, et qui les anticipe. Côté contractuel donc contact probablement raréfié.

⇒ Le côté gestion est souvent l'unique facette qui est perçue par les employés. Éminemment central mais vu comme périphérique.

Notre étude se focalise sur le métier de DRH au sein de grandes entreprises, qui diffère de la profession dans les petites et moyennes entreprises.

Éléments d'étude : résumés et réflexions

Ivan Sainsaulieu, Éric Zufferey, « L'identité projetée des DRH », *SociologieS*, Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles.

La place du DRH dans l'entreprise

Le DRH ne dispose pas d'identité collective (personnes). Son rôle d'intermédiaire entre la direction et les salariés n'est pas retenu comme tel par ces derniers, qui ne l'intègrent donc pas comme l'un des leurs. De l'autre, ils ne sont pas complètement établis dans la direction. De surcroît, les ressources humaines ne contiennent en général un effectif que très réduit. Le DRH a donc peu de socialisation au sein de son travail.

-> Le DRH semble s'acquitter d'une fonction de charnière entre direction et employés. Cela peut être **source de tensions** et il s'agirait de faire "accoucher" les interviewés à propos de celles-ci.

-> Ici se dessine l'enjeu de notre étude. La place sociale du DRH au sein de l'entreprise, ses relations avec les autres employés et avec la direction. Dans son rôle d'interface, il répond à des pressions à la fois de la part des employés et de la direction. Ces deux faces peuvent être contradictoires, car l'accomplissement du travail dans l'une peut endommager le travail de l'autre (licenciement économique par exemple). Peut-être qu'avec notre étude il apparaîtra que le but du DRH est donc de coordonner ces deux aspects au mieux, de les concilier le mieux possible, plutôt que de subir leur contradiction. L'accomplissement propre du DRH, c'est peut-être de gérer la coordination de ces deux parties de l'entreprise au mieux, puisqu'il est effectivement à leur interface.

Évolutions du métier de DRH et du management

Début XX^e, fin XIX^e siècle: La gestion du recrutement se professionnalise, et la gestion des employés et de leur revendication, alors déléguée à l'ingénieur fait progressivement de même. Le métier de manager se dessine peu à peu.

Plusieurs temps dans le travail de DRH :

1. Taylorisme.
2. Réponse au taylorisme (modèles Japonais, Nordique). Basé sur l'humain, sur le développement des employés afin de les qualifier et de les élever en capacité et de les fidéliser.
3. Avec la financiarisation, l'objectif principal est d'augmenter l'attachement au travail des employés.

DRH : direction inhumaine des ressources, émission France Culture, 2013.

Dans cette émission, différents DRH sont interviewés, mais pas n'importe lesquels : si ceux-ci ne se sont pas déjà reconvertis ou ne sont pas en convalescence, ils ont de sérieuses réserves sur la façon

dont leur métier s'effectue dans l'entreprise ou plus globalement à l'heure actuelle. Le regard adopté dans cette émission sur le métier de DRH est donc assez pessimiste et il faut le nuancer ou le relativiser, mais il reste instructif.

Tout d'abord, la méthode Lean (qualifiée de "normopathie", c'est-à-dire force l'impossibilité à sortir de la norme, ou de "management du maigre") et l'évaluation individuelle, aujourd'hui énormément pratiquées, sont tout de même de plus en plus critiquées et remises en question. Ainsi émerge également une critique de la standardisation des modes de management qui engendre une dégradation de la relation humaine. il reste instructif.

Il y a plusieurs manières ou méthodes de mener une même action en tant que DRH mais aujourd'hui c'est la quantité et la rapidité qui sont privilégiées au détriment de la qualité : un DRH évoque le "passage de vouloir bien faire son métier à vouloir faire beaucoup et vite". La présentatrice de l'émission en vient même jusqu'à demander : "Est-ce mission impossible de faire convenablement ce métier de DRH dans le monde actuel ?"

Une autre caractéristique relevée est celle de la solitude du DRH, qui peut conduire à de vraies difficultés pour faire entendre son avis, tout comme le sentiment parfois d'être en fin du processus de prise de décision.

Il apparaît dans l'émission que le travail du DRH et la vision de son propre travail dépendent énormément de la vision adoptée par la direction. Une désillusion se fait également sentir entre l'aspiration initiale qui conduit à faire ce métier (« ça me semblait un travail noble d'aider les gens à faire leur carrière ») et la réalité vécue dans l'entreprise.

Émission Envoyé spécial. "L'exécuteur" : confession d'un DRH, 8 mars 2018 (France 2)

Émission ayant pour but d'être assez polémique mais des informations qui peuvent être intéressante à retirer.

Interview de Didier Bielle, ancien DRH (qui a écrit des livres par ailleurs). En 22 ans de carrière il a travaillé pour une dizaine de multinationales et mis plus de mille personnes à la porte. On parle d'un salaire d'environ 240 000 euros par an.

Le DRH est qualifié comme "payé pour faire le sale boulot", il doit réduire l'effectif sans laisser de trace.

La vidéo parle beaucoup de licenciement plus ou moins légal, je ne suis pas sûr que ce soit sur quoi vous vous penchez dans le mémoire mais j'ai cependant retenu quelques points :

- 46% des DRH disent parfois agir contre leurs valeurs
- Sous-notation forcée dans certaines entreprises (inspirée par les firmes américaines) : 10% des salariés d'une équipe doivent être notés mauvais (la notation est légale par contre pousser les managers à sous-noter ne l'est pas)
- La dualité du métier de DRH : un double visage
- "Licencier au fil de l'eau" pour éviter les plans sociaux (mauvaise presse)

Rôle et relations du DRH

Étude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche managériale, Bouchra Sebti, 2014 (thèse en sciences de gestion).

Bien que l'article ait pour sujet d'étude les moyennes entreprises, il est un apport riche par la densité de recherches menées par l'équipe (entretiens, enquêtes de terrain, etc.) mais également pour ses comparaisons entre les entreprises qui ne possèdent pas de DRH et d'autres qui en possèdent.

La dénomination de *DRH* est subordonnée à un palier de nombre d'employés : en dessous de 200 salariés, la fonction de DRH n'existe pas vraiment. Il peut y avoir un dirigeant des ressources humaines mais celui-ci n'a pas autant de poids qu'un DRH. Ainsi l'accroissement de la taille de l'entreprise et l'arrivée d'un DRH sont liés. De cette arrivée, il est possible de déduire ce que le poste de DRH apporte au département RH et donc à l'entreprise. L'article évoque ainsi « une nouvelle vision des ressources humaines » ainsi qu'un « dynamisme qui porte sur le conseil à l'organisation pour faire évoluer de façon qualitative les pratiques qui sont destinées aux salariés ». On note également une volonté de la part du DRH de « repenser la vision RH ». Il apparaît donc que l'arrivée du DRH favorise les nouvelles questions sur les ressources humaines de l'entreprise et un renouveau dans le département. Ce renouveau se manifeste également sur une nouvelle organisation du département ainsi qu'une hiérarchisation interne plus marquée, mais aussi et surtout l'apparition d'une formalisation des pratiques de RH. Enfin, l'arrivée du DRH favorise la division du travail, la redéfinition des tâches ainsi que l'autonomie croissante des acteurs au sein du département RH.

L'article dépeint également les liens du DRH avec les autres niveaux organisationnels de l'entreprise. Bien que le poste du DRH suppose une décentralisation relative des pratiques de RH, la hiérarchie conserve le monopole des décisions stratégiques. Cependant, le DRH participe au sein du comité de direction. L'article souligne le fait que la hiérarchie place des attentes envers le DRH, « qui portent en particulier sur les orientations stratégiques qui peuvent être appliquées à ces pratiques [de RH] ». Cependant ces pratiques peuvent également être sources de tensions entre le DRH et la hiérarchie, qui souhaite conserver le contrôle de ces pratiques et peut percevoir les propositions du DRH comme « une intrusion dans ses propres décisions ».

Le DRH et les managers, au cours de leurs réunions, « participent à la détermination [des] besoins liés aux ressources humaines ». En effet il est souligné que les managers sont plus proches de leur équipe et donc ont une plus grande sensibilité (que la hiérarchie) en ce qui concerne ses besoins, ce qui génèrent des propositions d'alternatives dans les pratiques de RH pour résoudre les problèmes.

Avec les employés de manière générale, le DRH est présent sur le terrain : c'est une nécessité absolue selon les DRH cités dans l'article. Le chercheur remarque que les rencontres avec les managers ou les employés sont plus fréquentes que celles avec la hiérarchie. L'aspect participatif à la création de pratiques de RH est ainsi mis en avant par l'étude.

Questions que l'on se pose

En quoi consiste concrètement le métier de DRH ?

Quel sens donne-t-il à son métier ?

Quelle est la situation hiérarchique du DRH dans l'entreprise ?

Qui dirige-t-il directement ? Indirectement ?

Quelle est son autonomie dans la prise de décision ?

Peut-il réaliser son travail de la manière qu'il le désirerait ? Sent-il que son *éthique* de travail est endommagée ?

Quelle est la situation sociale du DRH dans l'entreprise ?

- Comment se sent-il perçu ? Se sent-il faire partie d'un collectif de travail ? Quelles relations entretient-il avec les différentes parties prenantes de l'entreprise ?
- Ces relations sociales affectent-elles la nature de son travail et inversement ?

En résumé :

Quelle est la vie sociale du DRH au sein de l'entreprise ? En quoi est-ce que celle-ci est liée à la nature de son travail ?

Quelle image et quelles attentes a-t-il de son travail ?

Comment est-ce que le DRH exécute son travail ? Quelles contraintes/tensions affectent la réalisation de son travail ?

Bien définir le métier de DRH. De quoi relève le métier de DRH ? Comment l'éthique personnelle joue un rôle là-dedans ?

Questions que l'on pose (en tiroirs)

Les quelques remarques/précisions sont écrit *en italique*.

I. Questions de parcours

Pour commencer, nous aimerions que vous nous présentiez votre parcours.

Tout d'abord comment vous êtes-vous orienté vers la RH ?

Comment s'est passée la transition vers le métier de DRH ?

Et ensuite, quel a été votre parcours ?

Et du coup, vous faites ça depuis combien de temps ?

Au fait, qu'est-ce que vous entendez par RH, on aimerait savoir quelle est votre vision de la notion de "ressources humaines" ?

II. Sur le travail du DRH et ses évolutions

Pourriez-vous nous expliquer la fonction du DRH, son rôle dans l'entreprise ? A quoi sert-il ?

Et concrètement, que faites-vous ? (aspect plus technique d'entérinement des décisions ou au contraire de conseil sur l'orientation et la direction de l'entreprise ?)

- *Si réponse diversifiée* : "Vos tâches varient donc beaucoup, lesquelles sont les plus importantes/prennent le plus de temps ?"
- Au cours de votre carrière, avez-vous remarqué des évolutions dans votre métier ?

- Cette évolution était-elle plutôt temporelle ? Selon les entreprises ?
- Avez-vous noté des évolutions liées à un changement de direction au sein d'une même entreprise ?
- **Comment ces changements ont-ils affecté votre travail ?**

III. Questions sur l'exercice du métier (perception et pratique)

Qu'est-ce qui est le plus difficile, le plus délicat dans l'exercice de votre métier ? En général, êtes-vous satisfait du travail réalisé/aviez-vous la possibilité de bien réaliser votre travail ?

Remplacement : Avez déjà dû faire face à des situations où vous n'étiez pas en accord avec les directives de l'entreprise ?

- Y a-t-il des facteurs qui puissent être à l'origine de ce ressenti ? Lesquels ? (*si oui, adapter la suite des questions à ce qui convient*).

Questions pour percevoir l'éthique de son métier

- Selon vous, quelles sont les qualités nécessaires pour être un bon DRH ?
- Quel est le rôle de la RH dans l'épanouissement des salariés ?
- Avez-vous déjà été confronté à une situation où vous ressentez un désaccord avec les valeurs de l'entreprise/la manière dont les choses sont gérées ?
 - Si oui, en quoi vos valeurs différaient de celle de l'entreprise ?
- (*Si on n'a pas assez la réponse avant*) Comment décririez-vous la déontologie du DRH ?

Relance : Avez-vous connu des situations déontologiquement délicates ?

IV. Le statut hiérarchique du DRH

Où se situe le DRH dans l'organisation de l'entreprise ?

- Avez-vous des collègues, un collectif de travail ? Lequel ? (*Intéressant de voir qui il identifie comme ses collègues*).
- Faites-vous partie de la direction ?
 - Si oui :
 - *Transition* : Quelles sont vos relations avec les employés extérieurs à la direction ?
 - Si non :
 - Qu'est-ce qui vous distingue de celle-ci ?
 - Quelle est votre relation professionnelle vis-à-vis de celle-ci ?

De quelle autonomie disposez-vous dans la réalisation de votre travail ?

Si vous recevez des directives, quelles formes prennent-elles (*de quelle manière sont-elles prescrites*) ?

Comment traduisez-vous ces directives dans votre travail ? (problème visé)

V. Relations sociales

Comment décririez-vous vos relations avec les membres de l'entreprise ?

- a. Avec les salariés ?
- b. Avec la direction ?
- c. Avec vos collègues ?
- d. Les syndicats ?

Avez-vous déjà rencontré des problèmes relationnels que vous estimez être liés à votre fonction ?

Pré-problématiques

Comment le DRH articule-t-il sa manière de diriger et suivre les ressources humaines avec ses obligations vis à vis de la direction ?

Comment le DRH dirige et suit-il les ressources humaines tout en se conformant à la ligne directrice de l'entreprise ?

Hypothèse : travail du DRH : peu de prescription/marge de manoeuvre large mais beaucoup de directives, d'objectifs précis à atteindre ?

Bien définir le métier de DRH ? Que produit-il concrètement, quel est son rôle ?

De quoi relève le métier de DRH ? Nous entendons les contraintes et tensions qui conditionnent sa profession.

Comment l'éthique personnelle joue un rôle sur son activité ?

Consigne inaugurale

Nous sommes étudiants à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC), école d'ingénieur, au sein du cursus Humanités et Technologie, qui allie les sciences de l'ingénieur, les sciences humaines et la philosophie. Ce semestre, nous nous investissons notamment dans un cours de philosophie du travail, qui vise à former les étudiants à penser le travail, son organisation et ses enjeux. Dans le cadre de ce cours, nous réalisons un travail de recherche/une étude pédagogique sur le métier de notre choix, notamment à travers des entretiens avec des personnes qui exercent ce métier. Notre choix, comme vous le savez, a été de travailler sur la profession de Directeur des Ressources Humaines.

L'objectif de l'entretien est de recueillir vos propos sur votre parcours, votre expérience de travail afin que nous puissions mieux saisir les enjeux du métier de DRH.

Nous cherchons à comprendre en quoi consiste concrètement le travail du DRH ainsi que les tensions et contraintes qui animent son métier.

À travers nos recherches préalables sur le métier de DRH, sa fonction ainsi que son statut, il nous est apparu que le DRH occupe une fonction de charnière entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Il nous semble que cette fonction d'articulation peut être délicate. Cet entretien a donc pour but de tester nos hypothèses.

Nous tenons à rappeler que cet entretien est confidentiel et ne sortira pas du cadre de cours de philosophie du travail tenu à l'UTC, c'est-à-dire qu'il sera uniquement partagé aux autres élèves et à l'enseignant. Nous allons prendre des notes mais l'entretien ne sera pas enregistré.

Les questions que nous allons vous poser sont ouvertes et invitent à la discussion sur votre expérience de travail. L'entretien durera environ une heure.