



# Le DRH « manager » : Quelle réalité ?

*Mémoire réalisé sous la direction de :  
Philippe GAUD*

**« Enlevez moi les  
banques, les machines,  
les usines et laissez moi  
mes hommes : je  
redémarre demain  
matin »**

**Henry Ford**



## L'Equipe

Karine Le Put

Delphine Touati



Hélène Sénèque

---

## Les Entreprises

 egis projects

  
RH PARTNERS  
Conseil en ressources humaines

 Bayer CropScience

 Bayer HealthCare  
Bayer Schering Pharma



Le DRH manager : *Quelle réalité ?*  
Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



## Les Personnes

### Remerciements

Nous adressons nos remerciements chaleureux à toutes les personnes qui nous ont été soutenus et aider à franchir cette étape finale. Si nos familles, amis et proches ont été très directement concernés, les personnes et entreprises nommément citées ont fait preuve d'une contribution active que nous souhaitons relever.

| <b>NOM</b>    | <b>PRENOM</b>      | <b>Société</b>               | <b>Contribution</b>              |
|---------------|--------------------|------------------------------|----------------------------------|
| BARREAU       | Philippe           | Lanxess SAS                  | Entretien                        |
| BONNARD       | Sabine             | Egis Route                   | Entretien                        |
| BLANCHOT      | Fabien             | Université Paris Dauphine    | Support méthodologique           |
| BUISSART      | Jacques            | Bayer SAS                    | Entretien                        |
| BRESSY        | Christophe         | Bayer SAS                    | Reprographie                     |
| CHAMBLIN      | Patrice            | Leclerc (Centre Anti-Cancer) | Entretien                        |
| COURTMONTAGNE | Magali             | Bayer Cropscience SA         | Entretien                        |
| DEGRAVE       | Bertrand           | Bayer Cropscience France     | Entretien                        |
| DERACHE       | Luc                | Bayer Schering Pharma        | Entretien                        |
| EDON          | Raymonde           | Liaisons Sociales            | Recherche documentaire           |
| DUTOT         | Isabelle et Pierre |                              | Entretiens                       |
| GAUD          | Philippe           |                              | Entretien - Directeur de Mémoire |
| GUIBAL        | Jean Georges       | Alstom Power Service         | Entretien - Mentoring            |
| ISSERTE       | Christiane         | Université Paris Dauphine    | Support méthodologique           |
| LEROY         | Jean               | Bayer Cropscience France     | Support méthodologique           |
| MANGON        | Sophie             | Case Départ Formation        | Entretien                        |
| MARTIN        | Jean-Marc          | Egis Rail                    | Entretien                        |
| POIRIER       |                    | Rohm & Haas EMEA             | Entretien                        |
| PRUNIER       | Jean-Philippe      | Ex DIVIA                     | Entretien                        |
| ROUSSEL       | Gérard             | Bayer Cropscience SA         | Entretien                        |
| SALVY         | Sébastien          | Bayer Santé Familiale        | Entretien                        |
| SAXE          | Jean-Marc          | Sagem Sécurité               | Entretien                        |
| TESSIER       | Christian          | Bayer SAS                    | Entretien                        |
| VIGNAL        | Annie              | Ex DRH Schneider             | Entretien                        |
| VOLLE         | Pierre             | Université Paris Dauphine    | Support méthodologique           |
| ROUGE         | Florence           | ANDRH                        | Recherche documentaire           |



## Le Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Remerciements .....  | 3  |
| Préambule – « Dialogue virtuel » .....   | 7  |
| INTRODUCTION .....   | 11 |
| CHAPITRE 1 – EMERGENCE DU METIER DE DRH .....  | 13 |
| A. Une brève histoire du métier de Directeur des Ressources Humaines.....                        | 13 |
| 1 A propos du métier .....   | 14 |
| 2 De 1850 à 1944 : l'apparition de la fonction .....   | 15 |
| 3 En France, cinq phases socio économiques majeures pour le métier de DRH.....                   | 16 |
| B. Quels enseignements résultent de cette évolution ?.....                                       | 24 |
| 1 Enseignements pour le métier de DRH et le DRH manager .....                                    | 24 |
| 2 Enseignements pour le management.....  | 27 |
| C. « Misère de la prospérité » .....   | 31 |
| 1 Homo economicus .....  | 31 |
| 2 Conséquences : des collectifs de travail malmenés.....   | 32 |
| 3 Conséquences sur le lien individu - organisation : Evolution du contrat<br>psychologique ..... | 33 |
| 4 Conséquences pour les organisations .....  | 34 |
| 5 Quels enseignements pour le DRH et le DRH manager ?.....                                       | 37 |
| 6 « Que fait le DRH » ? .....  | 37 |
| D. Pour conclure le chapitre 1 .....   | 38 |
| CHAPITRE 2 – MANAGEMENT ET MANAGER.....  | 41 |
| A. Le management.....  | 41 |
| 1 Principales caractéristiques du management aujourd'hui.....                                    | 41 |
| 2 Définition du management .....   | 48 |
| 3 Les composantes du management .....  | 50 |



|   |   |            |
|---|---|------------|
| 4   | La capacité à adapter l'organisation à son environnement .....                | 55         |
| 5   | L'intégration des composantes de l'organisation.....                          | 55         |
| 6   | La capacité à adapter et à intégrer .....                                     | 58         |
| 7   | A l'heure de l'étude du terrain.....  | 58         |
| <b>B.</b>   | <b>Le manager .....</b>   | <b>58</b>  |
| 1   | Bref historique des rôles et fonctions du manager .....                       | 59         |
| 2   | A propos du manager .....   | 60         |
| 3   | Définitions.....  | 62         |
| 4   | La position des managers au sein de l'organisation .....                      | 64         |
| 5   | Observer le travail des managers.....   | 64         |
| 6   | Les rôles et les styles : typologies théoriques.....                          | 64         |
| 7   | A l'heure du terrain .....  | 75         |
| <b>C.</b>   | <b>Pour conclure le chapitre 2 .....</b>                                      | <b>75</b>  |
| <b>CHAPITRE 3 – OBSERVER LE DRH MANAGER .....</b>   |   | <b>76</b>  |
| <b>A.</b>   | <b>La fonction Ressources Humaines et le métier de DRH manager.....</b>       | <b>76</b>  |
| 1   | Description de la fonction Ressources Humaines.....                           | 76         |
| 2   | Description des missions du métier de Directeur des Ressources Humaines ..... | 80         |
| 3   | Quels enseignements pour le métier de DRH et de DRH manager ?.....            | 83         |
| <b>B.</b>   | <b>Résultats de l'étude empirique : le DRH manager .....</b>                  | <b>88</b>  |
| 1   | Référentiel utilisé pour l'exploitation des données du terrain .....          | 89         |
| 2   | Résultats de l'étude .....  | 91         |
| <b>CHAPITRE 4 – LA REALITE DU DRH MANAGER .....</b> |   | <b>108</b> |
| <b>A.</b>   | <b>Que ressort-il de l'étude ? .....</b>                                      | <b>108</b> |
| 1   | Synthèse des résultats .....  | 108        |
| 2   | Les dilemmes du DRH manager .....   | 111        |
| <b>B.</b>   | <b>Nos convictions .....</b>  | <b>112</b> |



|  |  |            |
|--|--|------------|
| 1  | Le DRH, un manager à part .....  | 112        |
| 2  | « Pour un DRH manager adapté à son environnement actuel et futur » ..... | 113        |
| <b>CHAPITRE 5 - POUR ALLER PLUS LOIN .....</b>         |  | <b>115</b> |
| 1  | Questionnaire quantitatif.....   | 115        |
| 2  | Le « permis à manager » ? .....  | 116        |
| 3  | Un ordre professionnel pour les DRH ? .....                              | 116        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                |  | <b>117</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                             |  | <b>118</b> |
| <b>ANNEXES METHODOLOGIQUES – ETUDE EMPIRIQUE .....</b> |  | <b>121</b> |
| A.   | Objet et objectifs .....   | 121        |
| B.   | Description de la méthodologie.....                                      | 121        |
| 1  | Phase préparatoire.....  | 121        |
| 2  | Réalisation .....  | 123        |
| 3  | Exploitation.....  | 124        |
| 4  | Limites.....   | 125        |
| 5  | Résultats .....  | 125        |



## Préambule – « Dialogue virtuel »

Bonjour, vous êtes le (la) Directeur (trice) des Ressources Humaines.

Nous venons aujourd'hui à votre rencontre afin de mieux cerner les contours de votre métier. Nous nous intéressons en particulier au volet managérial de ce dernier. Nous, Delphine, Hélène et Karine sommes des praticiennes de la fonction ressources humaines. Passionnées par nos professions, par la fonction RH en général et le métier de DRH en particulier, soucieuses de prendre du recul par rapport à notre expérience terrain et curieuses des concepts qui entourent ce métier, nous nous sommes lancées dans la grande aventure de la formation continue à temps partagée. Nous réalisons un MBA ressources humaines à l'Université Paris Dauphine. Nous sommes désormais en fin de parcours. Mais pour franchir la ligne d'arrivée, nous devons surmonter un dernier obstacle : réaliser un mémoire d'expertise. Après maintes réflexions, nous avons choisi le thème du DRH Manager pour ce mémoire. Mais voilà, nous avons de multiples questions afin de parvenir à comprendre puis à exposer en quoi consiste ce volet du métier de DRH.

En tant que DRH, que pouvez-vous nous dire de ce point de vue ?

**DRH** : Pour bien appréhender cette dimension, il vous faut dans un premier temps plonger dans la longue histoire de cette profession. **Son émergence est profondément liée au formidable essor du management qui est lui-même ancré dans les évolutions économiques, technologiques et sociologiques de notre société. L'heure de l'hyper modernité a désormais sonné, elle n'est pas sans incidence sur le management et de fait sur notre métier.**

**Nous** : Hélas, DRH, nous sommes confrontées à une difficulté : nous avons peu de temps ! L'histoire du management remonte à la nuit des temps ..... !

**DRH** : Je me permets de vous interrompre ! Notre profession est relativement jeune : portez votre regard **sur les 50 dernières années et vous aurez toute la matière pour comprendre d'où nous venons, nous les DRH. Au fond, nous sommes tous les fils du management..... Mais, je ne souhaite pas vous en dire davantage et vous laisse découvrir cette fascinante épopée.**



**Nous** : D'accord. Nous allons voir du côté de l'ANDRH, de la presse professionnelle et nous pencher sur les nombreux ouvrages qui retracent l'histoire du management et, par voie de conséquence, celle de votre profession. Votre histoire est certes intéressante et nous comptons bien y faire référence. Cependant, nous voulons savoir **qui vous êtes aujourd'hui, vous, DRH manager** ! Nous voulons savoir **comment vous faites, comment vous vous y prenez, bref comment vous déployez cette dimension de votre métier** ?

**DRH** : Vous allez devoir vous livrer à un exercice subtil. D'abord, vous savez bien qu'il n'y a rien de plus éphémère que le présent. Rappelez-vous la phrase d'Hannah Arendt : « L'homme se tient sur une brèche, dans l'intervalle entre le passé révolu et l'avenir infigurable » !

**Nous** : Nous vous entendons, DRH ..... c'est une vraie difficulté ! Peut-être avons-nous fait fausse route en choisissant notre sujet ?

**DRH** : Je ne le crois pas. Faites-vous une opinion en la matière et posez-vous la question de savoir pourquoi la dimension managériale du DRH est importante, intéressante et peut-être singulière. Je vois plusieurs explications à cela. Mais pour le découvrir, n'omettez pas de bien **définir ce qu'est le management et ce qu'est un manager**. Ce point est fondamental pour comprendre et expliquer toute la richesse de la dimension managériale du DRH. Ce sera pour vous l'opportunité d'exposer toute sa diversité, son intérêt et peut-être sa singularité. Si vous êtes perspicaces, vous pourrez même émettre des hypothèses quant à son devenir !

**Nous** : D'accord DRH, mais, à ce stade, nous n'aurons toujours pas élucidé le secret de votre rôle de manager ..... !!!!!

**DRH** : Pour appréhender cette réalité, je vous invite à rendre visite aux ouvrages de M. Mintzberg par exemple. Plonger vous rapidement dans **la littérature concernant le manager et le leader** où vous rencontrerez Monsieur Fayol, Monsieur Lickert, Mesdames Blake et Mouton, Monsieur Goleman et bien d'autres. Et surtout : allez à la rencontre de mes collègues, sur le terrain. Car, vous le constaterez, être manager c'est avant toute chose une affaire de terrain, une histoire d'Homme ou d' « humanité ». C'est **par la confrontation de la théorie et de la pratique que vous parviendrez à caractériser notre réalité managériale c'est-à-dire nos rôles, styles et pratiques managériaux**. La littérature vous fournira les clés nécessaires à la compréhension de notre présent : sans elle, vous ne parviendrez pas à étudier ce dernier car, vous le constaterez, **nous sommes avant tout des hommes et des femmes**



**de terrain, d'action.** La « réflexivité » n'est pas forcément notre point fort. Seuls des experts tels que Monsieur Mintzberg, vous aideront à entrevoir nos rôles et styles en tant que manager.

**Nous :** D'accord DRH, nous allons nous y atteler. Notre intention était bien de confronter la pratique à la théorie.

**DRH :** Ensuite, vous allez vous heurter à la diversité des façons de faire. Vous voyez à quoi je pense ?

**Nous :** Oui, DRH ..... c'est ce que nous appelons **la contingence**.

**DRH :** Une fois encore, seule la littérature sur ce point pourra venir à votre secours. Les **typologies** qui en résultent sont d'une précieuse aide **pour simplifier et décoder notre réalité managériale**.

**Nous :** Merci DRH pour ces précieux conseils.....

**DRH :** Enfin vous allez découvrir que c'est un rôle dont on parle peu. Avez-vous vu beaucoup d'articles ou de publication sur ce volet de notre métier ?

**Nous :** non DRH ..... c'est une vraie difficulté ! La littérature foisonne d'informations concernant votre métier dans son ensemble. Votre vécu en tant que manager y est rarement abordé. Néanmoins, nous comptons tout de même **nous appuyer sur la littérature opérationnelle afin d'analyser ce qu'elle nous dit de ce point de vue. Ce sera d'ailleurs notre premier pas vers le terrain, avant de confronter les dires de vos collègues aux différentes typologies de managers.....**

Cependant, une dernière question, DRH. La presse, la littérature et notre quotidien de professionnel des ressources humaines regorgent d'exemples qui témoignent **d'un malaise au travail**. En tant que manager comment abordez-vous ce phénomène ?

**DRH :** Regardez le monde dans lequel nous travaillons et vivons. Il vous donnera sans doute quelques pistes à cette question alarmante. Notre **réalité économique, technologique et sociologique donne lieu à de nombreux phénomènes qui ont des conséquences directes sur les relations de travail et au travail**. Mais attention, jeunes adeptes, pas d'empressement. Le DRH manager, les managers et plus largement le management peuvent ils être tenus pour responsable de cette situation ? Cherchez, lisez, analysez, allez à la rencontre de mes



collègues. Ecoutez, observez, étudiez ! Mettez en perspective ces nombreuses données ! Vous disposerez alors de cartographies et de typologies\_ qui vous permettront de percer le secret du DRH manager et peut être du lien entre management et malaise au travail. Vous saurez d'où nous venons, ce que nous sommes et pourrez entrevoir ce que nous deviendrons, nous les DRH managers !

**Nous** : Merci, DRH. Nous avons un vaste chantier. La route s'annonce longue et semée d'embûches. Dans le temps imparti, nous allons faire au mieux. Au revoir, DRH.

**C'est ce périple, cette étape finale de notre voyage au cœur du MBA ressources humaines de l'université Paris Dauphine que nous vous relatons maintenant ! Nous vous en souhaitons bonne lecture. Nous en sommes certaines, dans cet exercice, le temps est votre allié !**





## INTRODUCTION

Le DRH manager : quelle réalité ? telle est la question de départ de cette étude. Les objectifs sont de **révéler la dimension, la teneur managériale du métier de Directeur Ressources Humaines aujourd'hui, de comprendre l'approche, les rôles et les styles du DRH en tant que manager de sujets humains et de faire quelques propositions concernant les hypothèses émises et le métier de DRH manager.**

Le périmètre d'observation du métier Directeur des Ressources est celui de l'entreprise française de droit privé dont l'effectif minimal se situe entre 200 et 2000 salariés. L'étude visant à décoder le métier de DRH en tant que manager de sujets humains, la dimension managériale relative à des sphères qui dépasseraient ce cadre ne sera pas évoquée.

L'étude du DRH manager débutera par un **résumé de l'histoire du métier depuis son émergence jusqu'à nos jours. Ce sera l'opportunité de caractériser, de dresser les contours du lien étroit qui l'unit à la dynamique managériale au fil du temps et de mettre en évidence** la philosophie et les logiques managériales qui animent ce métier dans l'environnement actuel de l'entreprise.

Pour autant, la scène actuelle du métier de DRH manager révèle un paradoxe qui alerte. Seront exposés le **« paradoxe du fait humain dans les organisations » et les phénomènes qui l'accompagnent.**

Cet état de fait, où expansion du management et du métier de DRH coïncident avec une telle situation, conduit naturellement à poser la question : que fait le DRH ?

Mais pas de méprise, cette question, bien connue des praticiens de la fonction ressources humaines, conduit à se plonger dans la littérature académique et dans les concepts afin d'appréhender ce que sont le management et le manager. Ainsi, les questions fondamentales à savoir : **Qu'est ce qu'est le management et à quoi il sert dans les entreprises contemporaines ? ainsi que qu'est ce qu'un manager ? Quel est son rôle au sein de l'organisation ? seront traitées.** Si le management est une discipline qui entretient des frontières étroites avec le leadership, il en est de même pour les métiers de managers et de leaders. Néanmoins, pour observer l'activité des managers, donc du DRH Manager aujourd'hui, cœur de notre étude, il est nécessaire d'avoir recours à des référentiels, à des



typologies théoriques qui aident à décoder, à décrypter l'activité des managers qui, par nature, est faite de discontinuité, de brièveté et de diversité.

Les concepts sont un chemin nécessaire et digne d'intérêt puisqu'ils facilitent la compréhension du métier du DRH manager et permettent la construction de référentiels d'étude et l'investigation de typologies théoriques émanant d'experts imminents dans le domaine du management. Cependant, la **voie du terrain est fondamentale** pour approcher de manière pragmatique la réalité managériale de ce métier.

**Décrire pour expliquer le métier de Directeur des Ressources Humaines constitue donc un passage obligé.** La littérature « opérationnelle » offre des pistes intéressantes pour franchir un premier pas vers le terrain, présenter le métier, en tirer quelques enseignements pour sa dimension et teneur managériales notamment, et progresser dans l'élaboration de référentiel en vue de l'exploitation des données de terrain.

Une étude empirique, de nature qualitative, conduite durant l'été 2008 auprès de quinze Directeurs des Ressources Humaines, contribuera à mettre en lumière toute la richesse opérationnelle du Directeur des Ressources Humaines dans son rôle de manager. Elle sera l'occasion de confronter les informations émanant du terrain aux référentiels et typologies théoriques construits ou présentés au fil de cet exposé.

Sur cette base, il sera permis d'émettre des hypothèses concernant la question de départ : **le DRH manager ? Quelle réalité ?** et de caractériser le DRH manager principalement au travers de sa position au sein de l'organisation, de sa sphère managériale, de ses missions, approches, rôles et styles de management.

Pour compléter le tour d'horizon de la réalité du DRH manager, le « **paradoxe du fait humain dans les organisations** » et **les phénomènes qui l'accompagnent, invitent à évoquer** les dilemmes, difficultés et défis du DRH manager.

Seront exprimées alors nos conclusions et convictions qui résultent de l'étude du DRH manager.

Au fil de l'exposé, des hypothèses seront émises quant à la question : Le DRH manager : quelle réalité ? Cependant, la validité des hypothèses formulées, mérite-t-elle d'être vérifiée à plus grande échelle pour faire, éventuellement, office de référence.



C'est pourquoi, pour aller plus loin, nous terminerons l'étude en proposant **un projet de questionnaire qui pourrait être utilisé pour valider certaines options retenues**. De plus, la notion de « **Permis à manager** » sera développée et la question de la création de l'ordre des DRH sera posée pour conclure la réflexion concernant la réalité du métier de DRH manager.



## CHAPITRE 1 – EMERGENCE DU METIER DE DRH

### A. Une brève histoire du métier de Directeur des Ressources Humaines

Compte tenu de la dualité de la problématique à traiter et de la question qui se pose concernant l'évolution du métier au fil du temps, on ne saurait aborder la question du métier de Directeur des Ressources Humaines sous son angle managérial, sans faire un détour par son histoire qui entretient un lien étroit avec celle du thème du management. Une synthèse historique du formidable essor de cette discipline qui découle de l'évolution économique, technologique et sociologique de la société dans son ensemble et des organisations en particulier, fixe le cadre dans lequel émergent peu à peu la fonction ressources humaines et le métier de Directeur des Ressources Humaines. Il convient de préciser que le management est une activité dont l'histoire remonte à la nuit des temps. Si Pierre Morin<sup>1</sup>, s'inspirant des écrits de Claude S. George (1968), se plaît à retracer l'histoire du management au travers des siècles depuis 5 000 ans avant J.C jusqu'à nos jours, il souligne, dans le même temps, que le management a connu un essor sans précédent avec l'avènement de la société industrielle. C'est cette période qui sera résumée dans la perspective de retracer l'histoire du métier de DRH.

Lorsque l'on se penche sur l'histoire du Management, on découvre un nombre important de courants de pensées et d'écoles qui ont toutes contribué à modeler le visage du Management contemporain. Quelques exemples de ces approches théoriques sont développés en annexe<sup>1</sup>. Deux sources bibliographiques principalement servent de toile de fond pour présenter l'histoire du management. Il s'agit de : « L'art du manager – De Babylone à l'Internet – 1997 » rédigé par Pierre Morin et de l'article : « Le management : de la tradition à l'hyper modernité – Revue Internationale de Gestion – Volume 32 – Numéro 3 – Automne 2007 » écrit par Rémy Déry.

Néanmoins, cet historique ayant pour objectif de démontrer l'émergence puis l'évolution du métier de Directeur des Ressources Humaines, il est structuré autour de sept grandes périodes.

---

<sup>1</sup> L'art du manager – De Babylone à l'Internet - P. Morin – Editions d'organisation – 1997



Pour cinq d'entre elles, un parallèle est établi entre l'évolution de l'environnement économique, technique et sociologique, celle du management puis des ressources humaines. Pour chaque période, l'accent est mis sur les enjeux qui la caractérisent de ces trois points de vue. Cette approche permet de tirer des enseignements tant pour le métier que pour le management. Ainsi, l'analyse du métier effectuée à partir de la littérature, est enrichie d'éléments complémentaires visant à affiner la compréhension de la réalité du DRH manager. De plus, sont présentées cinq synthèses caractérisant l'évolution du management. Elles mettent en évidence les traits caractéristiques et enjeux du contexte managérial dans lequel s'exerce le métier de Directeur des Ressources Humaines aujourd'hui.

## 1 A propos du métier

L'importance accordée par les entreprises à la fonction ressources humaines est relativement récente. La fonction « Personnel » est apparue dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié de ce dernier. Elle est au fil du temps devenue fonction « Ressources Humaines » et reconnue comme stratégique aujourd'hui.

Jean Fombonne dans son historique de la fonction Personnel <sup>2</sup> propose une chronologie détaillée de l'émergence de la fonction :

- La fonction Personnel sans chef du personnel (1850-1916)
- L'émergence d'une fonction autonome (1916-1935)
- Une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936-1940)
- Assistance et œuvres sociales (1940-1946)
- Une fonction en plein essor (1947-1960)
- L'âge adulte (1961-1970)
- Les managers (1970-1980)
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980)

De même, la revue Liaisons Sociales dans son numéro 56 paru au mois de novembre 2004 fournit dans son enquête intitulée « 1984-2004 : la saga des RH » de nombreuses informations quant à l'évolution de cette fonction. La revue Personnel en fait de même en 2007 dans son numéro 480 dédié au 60<sup>ème</sup> anniversaire de l'ANDCP. Le dossier : « 1947 – 2007 : du chef du personnel au DRH... Et demain ? », propose une riche rétrospective de l'évolution de ce métier, évolution qui, nous allons le voir entretient un lien étroit avec celle du management.

Pour les besoins de cette étude, sept grandes périodes sont mises en évidence :

- De 1850 à 1944 : « l'apparition de la fonction »
- 1945- 1959 : « les débuts du métier »
- 1960 – 1973 : « le métier s'organise »

---

<sup>2</sup> Fombonne Jean - Personnel et DRH (France 1830-1990), Vuibert, Paris, 2001



- 1974-1989 : « l'avènement du DRH »
- 1990 – 2000 : « le DRH stratège »
- 2001 à aujourd'hui : « le DRH Business Partner »
- Horizon 2015 : « le DRH leader ? »

Comme déjà mentionné, cinq d'entre elles, sont structurées sur la base de descriptifs qui visent à dévoiler les enjeux économiques, techniques et sociologiques, les enjeux pour le management et les enjeux pour le métier des ressources humaines. La première période ainsi que la dernière ne s'intéresse pour leur part qu'à la fonction Ressources Humaines

## 2 De 1850 à 1944 : l'apparition de la fonction

La fonction ressources humaines n'a pas toujours existé. C'est l'intendant qui avait la responsabilité de certaines tâches RH. L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse et peu spécialisée. Ce n'est qu'avec Frederik Winslow Taylor, vers 1880, que l'organisation scientifique du travail apparaît.

Il démontre alors que l'on peut accroître l'efficacité du travail des salariés en parcellisant les tâches et en améliorant leur formation. C'est alors que la taille des organisations croit, que les syndicats se développent et qu'apparaissent les services du personnel. A cette époque, ils ont surtout une fonction de recrutement, de répartition des tâches et de performance des salariés.

Durant cette période, la réglementation sociale se développe : travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), droit syndical (1884), inspection du travail (1874 et 1892), durée du travail (1900 et 1905), conseil des prud'hommes (1905), repos dominical (1906), hygiène et sécurité (1913).

Sous l'impulsion de grands groupes industriels (Schneider, Saint Gobain, ...) on assiste également à la construction des cités ouvrières, de crèches, hôpitaux, protection sociale, pour les salariés.

Avant la première guerre mondiale, ce sont les patrons eux-mêmes qui exercent la fonction Personnel. Chez Renault, par exemple, le premier chef du personnel apparaît juste avant la première guerre mondiale.

Après la première guerre mondiale, le développement de la réglementation se poursuit : négociations collectives (1919), journée de 8 heures (1919), assurances sociales (1928 et 1930), les allocations familiales (1932).

Le Front populaire en 1936 entraîne des grèves et un renforcement syndical, amène les congés payés, la semaine de 40 heures et les conventions collectives.



La secousse sociale<sup>3</sup> de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information.

En 1939, quand on demandait à un chef du personnel « De quoi vous occupez-vous ? », la réponse était « De l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués »<sup>4</sup>.

### 3 En France, cinq phases socio économiques majeures pour le métier de DRH

Si l'approche chronologique peut être discutée pour retracer l'évolution du Management, s'accrocher à des repères historiques demeure intéressant car le développement du Management entretient une relation étroite avec celui de l'environnement économique, technique et sociologique dans lequel il s'opère. Néanmoins, insistons sur le fait que les dates sont à considérer comme des repères historiques mais que le Management et notamment les différents courants de pensée dont il sera question ne comportent aucune limite franche et définitive. Ils s'entrechoquent, se chevauchent ou s'enchevêtrent pour donner naissance au Management contemporain.

#### 3.1 1945- 1959 : « les débuts du métier »

##### → Enjeux économiques, techniques et sociologiques : « reconstruire »

Durant la période 1945 – 1959, l'essentiel de l'activité économique consiste à répondre à une situation de pénurie consécutive aux détériorations occasionnées par la guerre. La demande dépasse l'offre pour de nombreux produits. Qui dit économie de pénurie, rareté des biens de consommation dit débouchés assurés. Il faut d'abord produire. Ainsi, l'usine, l'atelier, la production quantitative sont l'objet de toutes les attentions, de toutes les préoccupations.

##### → Enjeux pour le management : « les débuts du management moderne »

Le Taylorisme s'impose naturellement compte tenu de la situation économique d'autant que le besoin de production massive intervient en Europe dans un contexte où la main d'œuvre, globalement peu scolarisée, dispose d'une très faible qualification professionnelle. L'approche productiviste du management domine toute cette époque.

##### → Enjeux pour les ressources humaines : « les débuts du métier »

Cette période est marquée, dans un premier temps, par le besoin de production (1945 – 1959) lié à la reconstruction qui suit la seconde guerre mondiale.

---

<sup>3</sup> Ressources Humaines – J.M. Peretti - Vuibert, 2009

<sup>4</sup> La fonction Personnel - D.Mac Carthy - Les éditions d'Organisation, 1983



Au niveau de la réglementation sociale apparaissent : les comités d'entreprise (1945), la sécurité sociale (1945), les délégués du personnel (1946), le SMIG (1950), les Assedic (1958).

C'est en 1947 que l'ANDCP voit le jour afin que les chefs du personnel échangent des informations et organisent des moyens de perfectionnement sur les questions relatives à la gestion du personnel.

Dans les années 50-60, le rôle du directeur du personnel est essentiellement fonctionnel (effectifs, embauches, qualification du travail, réglementation et discipline, administration du personnel, relation avec le personnel), et de conseil (formation, information, organisation de l'entreprise).

Le mode de travail est encore très taylorien. Les salariés sont peu qualifiés et n'hésitent pas à faire 48 heures par semaine pour avoir un salaire majoré de 25% qui leur permet d'accéder au confort plus rapidement.

### **3.2 1960 – 1973 : « le métier s'organise »**

→ **Enjeux économiques, techniques et sociologiques : « consommation de masse »**

La reconstruction fait peu à peu place à la croissance. « Les Trente Glorieuses » étant amorcées au lendemain de la seconde guerre mondiale, la consommation de masse s'instaure comme modèle partagé et se substitue progressivement à l'économie de pénurie. Le niveau de vie augmente régulièrement pour toutes les catégories sociales. Dans ce nouvel environnement naissent de nouveaux problèmes auxquels la « pensée manageante » doit apporter réponse.

→ **Enjeux pour le management : « l'explosion du management moderne »**

Cette seconde moitié du XXe siècle va devenir une période de grande innovation en management. En effet, il s'agit désormais de produire ce qui se vend. Avec la montée en puissance des emplois tertiaires et du personnel cadre, le Management By Objective cher à Peter Drucker dès 1954 se développe en Europe pour ces catégories de personnel. L'augmentation du nombre de groupes multinationaux de grande taille favorise le développement de la « structure divisionnaire » en remplacement de la « structure fonctionnelle » devenue trop lourde et sclérosée. Sous l'impulsion d'Alfred Sloan (General Motors) et de cabinet conseil tel Mc Kinsey, les entreprises apprennent à vivre et travailler avec cette nouvelle organisation.

Les apports d'universitaires tels que Burns et Stalker, Woodward, Lawrence et Lorsch et enfin Thompson, favorisent le développement de la pensée contingente : l'adaptation au contexte devient une nécessité incontournable de la vie économique des organisations.

Les travaux de Maslow et de Herzberg par exemple donnent toute sa dimension à la notion de motivation au travail. Les travaux de McGregor et Lickert insistent sur le nécessaire leadership des gestionnaires reconnaissant ainsi que les êtres humains veulent se dévouer et se dépasser sur les lieux de travail et qu'ils sont à la recherche de relations démocratiques.



La notion de rationalité limitée des gestionnaires lors de la prise de décision notamment est mise en évidence dès 1947 par les travaux de Simon est reprise par March et Simon puis par Cyert et March.

Enfin, on doit à Katz et Kahn (1966) et à Mintzberg (1973) la démonstration du fait que les gestionnaires, loin d'accomplir des tâches purement formelles et techniques, jouent des rôles sociaux qui permettent de construire dans l'action quotidienne le tissu social des mondes organisés.

### → **Enjeux pour les ressources humaines : « le métier s'organise »**

Dans les années 1960 pourtant, Jean Fombonne relève quelques éléments significatifs concernant la fonction ressources humaines. Cette dernière s'organise dans un nombre croissant d'entreprises, son périmètre d'action s'étend, elle accède au statut de direction dans certaines grandes entreprises, l'apparition d'outils marketing commence à révéler l'importance des variables humaines et organisationnelles dans la stratégie globale de l'entreprise. Le titre donné au responsable de la fonction est généralement « Directeur du personnel » mais apparaissent peu à peu d'autres intitulés :

- Directeur des relations humaines
- Directeur des relations sociales
- Directeur des relations du travail
- Directeur des relations industrielles

L'arrivée des baby-boomers sur le marché du travail vers 1965 va changer la donne quant aux attentes que les salariés développent vis-à-vis de leur travail. En effet ceux-ci n'ont pas connu la restriction puisqu'ils sont nés après guerre. Leurs attentes au travail sont donc différentes et nouvelles :

- Besoin d'expression et d'accomplissement personnel
- Craintes des manipulations
- Déclin de l'autorité
- Plus d'instruction donc plus d'exigence

Mieux informés et plus exigeant, les salariés modifient leurs attentes face à la relation de travail. La fin des années 60 voit apparaître l'APEC (1966), la loi sur la formation (1968 et 1971), la 4<sup>e</sup> semaine de congés payés (1969), le SMIC (1970), l'égalité homme-femme (1972), licenciements (1973 et 1975). De plus, comme développé précédemment cette époque est marquée par une « explosion » de l'approche managériale. Sous l'influence de nombreux universitaires (voir chapitre une brève histoire du management) le management vit à l'heure des innovations.

Dans les années 70, les entreprises commencent à élaborer leur « code de bonne conduite » et à « s'éveiller à la responsabilité sociale »<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale - F.Dalle, J.Bouline - Masson, 1975.



En 1974, le prix du pétrole est multiplié par 5, la France entre dans les années de crise.

### **3.3 1974-1989 : « l'avènement du DRH »**

#### **→ Enjeux économiques, techniques et sociologiques : « conquêtes et défaites »**

Les « Trente Glorieuses » de Jean Fourastié touchent à leur fin. La qualité des produits et services offerts emportent la décision d'achat. Dans une économie de concurrence intense le consommateur ne se contente plus d'acheter en masse ou tout simplement d'acheter : il veut que ces achats « durent ». De nouvelles économies se développent et celle du Japon notamment. Cette variable change la donne du paysage socio-technico-économique.

#### **→ Enjeux pour le management : « le management guerrier »**

Dans un monde où le jeu économique prend des allures d'arène guerrière, l'éveil stratégique et la qualité totale sont deux facteurs incontournables des mondes organisés pour se tailler une place au soleil. Pour autant, ils ne sont pas suffisants à assurer leur survie. Aussi, les managers sont ils invités à développer de nouvelles habitudes de gestion : à la planification se substitue les habilités en matière de changement, les managers deviennent des « one minute managers » qui sont priés de s'inscrire dans une logique de pensée positive, de clarification des attentes et de reconnaissance (positive ou négative) des réalisations en vue de favoriser l'encouragement au dépassement.

A l'heure de la culture d'entreprise (culture forte), de théorie Z et de quête d'excellence, le management doit désormais construire autour de valeurs centrales des mondes identitaires riches et viables qui vont alors servir de remparts aux assauts d'une concurrence qui se fait de plus en plus mondiale.

#### **→ Enjeux pour les ressources humaines : « l'avènement du Directeur des RH »**

Dans les années 1980, la Direction des Ressources Humaines tord le cou à l'obsolète Direction du personnel. Le Directeur des Ressources Humaines, qui a pour mission de changer la traditionnelle Administration du Personnel en Gestion des Ressources Humaines, met définitivement au rancart le Chef du Personnel dont le métier reposait largement sur la mise en œuvre du pouvoir disciplinaire. On assiste à la mort du schéma idéologique de la soumission pour passer à celui de l'émotion et de la communication. Ce besoin de changement du métier trouve ses racines dans l'aggravation de la crise économique. Les entreprises doivent revoir leur organisation du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale. Avec les plans sociaux, on découvre que l'emploi à vie n'existe plus. Les entreprises cherchent le salut dans la mobilisation des salariés. L'époque est au capital humain, au développement des compétences et à l'individualisation des rémunérations. L'heure du management participatif et de la responsabilisation des salariés a sonné. L'autonomie, l'empowerment, la créativité des collaborateurs ont pour objet d'améliorer la qualité des produits



et de doper la productivité. Le milieu des années 1980 restera celui de la gestion prévisionnelle des compétences qui ne parvient pour autant pas à mettre un terme aux plans sociaux. Le secret espoir de pouvoir tout instrumentaliser prend fin. Avec la crise, les Ressources Humaines porteuses d'espoir n'ont pas pu tenir leurs promesses. Fin des années 1980, c'est plutôt la thèse de Crozier qui rafle la mise. Pour lui, les hommes et les femmes agissent en fonction d'intérêts divergents, comme il sera développé à la partie dédiée à l'étude du management.

### **3.4 1990 – 2000 : « le DRH stratège »**

#### **→ Enjeux économiques, techniques et sociologiques : « économie mondialisée »**

Bien que le revenu disponible net des ménages ait été multiplié par 1,5 durant la période 1973 – 1989, on s'accorde à caractériser de crise économique un taux de croissance annuel de 1 % alors que le supplément de richesse distribué avec ce 1 % est supérieur à celui généré par 5 % de croissance au début des « Trente Glorieuses ». Dans une économie mondialisée et très concurrentielle, les vieux pays industrialisés sont obligés d'inventer des sociétés postindustrielles pour lesquelles il n'existe pas de modèle. Certains pays en développement rapide exercent une sévère concurrence : il faut donc faire vite. Mal préparés à cette réalité nouvelle, inquiétude et morosité sont à l'ordre du jour.

#### **→ Enjeux pour le management : « le management revisité »**

Face à ces enjeux : c'est tout le management qu'il faut repenser. C'est ce que proposent les penseurs du management au travers d'actions où le « re » sera à l'honneur. Il est question de recentrage stratégique sur des ressources clés de l'organisation, de réingénierie des processus afin de débureaucratiser les structures, de restructurations. Certains théoriciens suggèrent de faire appel à l'intelligence des membres des mondes organisés. C'est l'avènement d'un management de la connaissance (Nonaka et Takeuchi 1995) qui reconnaît le capital intellectuel comme gage de succès. La pensée systémique envahit la sphère du management et s'impose aux managers. A l'aube de l'ère hypermoderne, le management : « prend des allures d'un art plastique où les managers ont à leur disposition une palette de couleurs constituée des huit formes historiques du management moderne (voir schéma annexe 2). Mais aucune de ces formes ne suffit, il convient d'inventer des solutions nouvelles pour répondre aux problèmes nouveaux posés par l'action collective organisée.

#### **→ Enjeux pour les ressources humaines : « le DRH stratège »**

Survenue dans le sillage de la première Guerre du Golfe, la récession mondiale s'est propagée comme une traînée de poudre. Tandis que le management doit être « revisité », les Directeurs des Ressources Humaines sont contraints à faire un effort majeur d'adaptation. Michel Huc, ancien leader de FO métaux note « qu'à partir de 1993, les logiques financières ont débarqué en force. Les entreprises ne négocient plus qu'en vertu de perspectives de rentabilité définies : le CAC 40 est passé par là ». Les années 1990 se caractérisent par une succession de restructurations d'entreprises annoncées non plus « à chaud », mais également, à « froid » en



vertu du maintien de la compétitivité et de raisonnements financiers. Ces restructurations s'opèrent sur fond d'emballage législatif et judiciaire. En effet, affaiblis par l'effondrement de leurs bastions traditionnels, les syndicats prennent l'habitude de combattre les décisions de suppressions d'emplois en se tournant vers la justice. Aussi, face à un tel mur judiciaire, les Directeurs des Ressources Humaines sont conduits à inventer de nouveaux modes de gestion de leur restructuration. A la faveur de ces restructurations, les DRH se penchent sur l'organisation du travail, sur les aspects de conduite du changement, d'évolution des compétences et de développement du leadership. Le but de tout cela étant d'amaigrir les organisations grâce à une transformation de leur fonctionnement. Côté rémunération, s'agissant de réduire la masse salariale par rapport à un chiffre d'affaires globalement en baisse, l'individualisation des rémunérations basées sur la notion de performance s'installe. Les DRH inventent des outils de GRH en faveur des managers, leur permettant ainsi d'étayer une prise de décision objective et équitable quant aux rémunérations individualisées. La fonction Ressources Humaines devient peu à peu une fonction partagée avec les managers<sup>6</sup>. C'est à cette époque qu'apparaissent les plans d'intéressement et les premiers plans d'actionnariat salariés. Au fil des années 1990, l'internationalisation des entreprises s'accroît. Pour les Directeurs des Ressources Humaines, il s'agit, sous la pression de Bruxelles, de mettre en place les Comités d'Entreprise Européens. De nouveaux champs de négociations émergent. Stratégie globale et négociation locale doivent être articulées : les DRH sont confrontés à une logique désormais « globale ». Ils deviennent de véritables « architectes sociaux », le métier et la fonction entrent dans le périmètre stratégique de l'entreprise. Le DRH devient un véritable partenaire stratégique.

### **3.52001 à aujourd'hui : « le DRH Business Partner »**

→ **Enjeux économiques, techniques et sociologiques : « l'hyper modernité »**

La société actuelle est marquée par le **changement perpétuel rapide et en accélération constante, par la contraction de l'espace-temps**. L'arrivée massive de **l'immatériel dans l'acte productif** et la vie quotidienne permet de conclure à l'avènement de la société des savoirs, de l'immatériel. Née de la globalisation, processus de déploiement à l'échelle mondiale des réseaux de production et d'information, et de généralisation des interdépendances, la **pression financière** traduit la montée en puissance des actionnaires ou organismes financiers au sein des entreprises.

A l'heure où nous réalisons cette étude, il va de soi que les événements en cours semblent témoigner d'une sévère remise en question du capitalisme ou du capitalisme financier en tout état de cause. Néanmoins, le recul de l'histoire fait défaut pour aller plus loin dans l'analyse de ces faits dont les rejaillissements sur le management restent à venir.

---

<sup>6</sup> Tous DRH – Sous la direction de J.M. Peretti – Préface de J. Igalens – Editions d'organisation - 2001



### → **Enjeux pour le management : « le management à la croisée des chemins »**

Dans les mondes organisés hypermodernes, Richard Déry défend la thèse selon laquelle le défi politique, technologique et économique conduira à revisiter le management au sein de ces sphères organisées. Responsabilité sociale, éthique, déontologie et équité seront, selon ce même auteur, des valeurs clés qui figureront au cœur de mondes organisés confrontés aux attentes qui pesaient hier sur l'Etat Providence, aux défis du numérique, de l'information, de l'immatériel et des organisations en réseaux. Dans ce nouveau contexte, les formes historiques de management ne sont pas condamnées à la passivité. Puisque les problèmes liés à l'action collective organisée sont à jamais ouverts, les solutions d'hier peuvent contribuer à construire celles de demain. Pour autant face aux problèmes nouveaux nés de l'hyper modernité, le management devra imaginer, créer des solutions nouvelles aux services de nouveaux mondes organisés en perpétuelle évolution.

### → **Enjeux pour les ressources humaines : « le DRH Business Partner »**

L'ère du changement permanent frappe à la porte des Directeurs des Ressources Humaines. La révolution technologique ouvre de nouveaux horizons en matière de gain de productivité et de réduction de coûts de fonctionnement. La montée en puissance de l'actionnaire au sein de l'entreprise exacerbe la quête de performance. Intrônisé « Partenaire d'affaires » ou « Business Partner », le DRH doit accompagner les mutations, contribuer à la création de valeur et gérer des effectifs souvent basés à l'étranger. Les organisations matricielles se multiplient, les équipes projets et les organisations en réseau également. Le DRH épaula la direction générale dans ses décisions stratégiques et leurs déclinaisons organisationnelles. Il aide les opérationnels à s'approprier les aspects ressources humaines. Plus que jamais, la fonction ressources humaines est une fonction partagée. **Son rôle d'architecte social est complété par celui d'« architecte managérial »**. On assiste à une décentralisation de certaines prérogatives, à l'externalisation ou à l'informatisation de certaines autres. L'objectif étant désormais de faire des salariés des acteurs de la performance, l'individualisation bat son plein. Engagés dans une guerre des talents, les DRH travaillent à attirer et à satisfaire les jeunes générations qui revendiquent une gestion « à la carte ». Ils en oublient parfois leurs populations de seniors. **Les grands équilibres collectifs sont menacés**. Pour autant, au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, les enjeux sociétaux rattrapent les entreprises. **Au nom du développement durable**, il s'agit de satisfaire toutes les parties prenantes (stakeholders) et de **développer des pratiques éthiques**. Une dynamique nouvelle est en marche. L'actualité portent sur des thèmes tels que la gestion des handicapés, la parité, la diversité, la gestion des seniors, et, une nouvelle fois, la GPEC.

### **3.6 Horizon 2015 : « le DRH leader ? »**

Interrogé sur la façon dont il voit le rôle du DRH à l'horizon 2015, Franck Bournois s'exprime comme suit : « Les entreprises seront pleinement internationalisées, multiculturelles et éclatées



en de nombreuses unités comptant un nombre réduit de collaborateurs. Aussi, leurs frontières traditionnelles seront estompées. Elles emploieront des collaborateurs permanents, des salariés intérimaires, des télétravailleurs. L'externalisation aura également encore gagné du terrain. On perçoit donc combien le DRH de demain devra déployer des trésors d'imagination pour mobiliser les collaborateurs dans un cadre aussi parcellisé. La culture d'entreprise fera un large retour. C'est en effet par le partage de valeurs que l'entreprise pourra résister ».

Par ailleurs, l'association européenne des directeurs du personnel et le Boston Consulting Group<sup>7</sup> ont interrogé en 2007 1 355 dirigeants de 27 pays européens. Les 5 principaux challenges identifiés ont été :

- Gérer les talents pour faire face aux déficits prévisibles
- Gérer la démographie pour éviter la perte de connaissances liée aux départs, assurer la relève et gérer les travailleurs seniors
- Devenir une organisation apprenante pour disposer du capital compétence indispensable
- Assurer l'équilibre vie privée / vie professionnelle
- Gérer le changement et les transformations culturelles

*« Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen terme. Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont. Le DRH doit être un authentique partenaire stratégique »<sup>8</sup>.*

Sur la base des propos prospectifs avancés par Franck Bournois et de certains résultats émanant de l'étude du BCG, il est permis de s'interroger quant à l'évolution du métier du DRH. Son travail, centré sur la mobilisation de personnes éparpillées aux quatre coins de la planète par le biais de la culture d'entreprise et du partage de valeur, conduirait-il le DRH sur la voie du DRH leader ou bien du DRH coach ?

---

<sup>7</sup> BCG/EAPM, The future of HR in Europe, BLG , 2007.

<sup>8</sup> Ressources Humaines – JM. Peretti - Vuibert, 2006



## **B. Quels enseignements résultent de cette évolution ?**

### **1 Enseignements pour le métier de DRH et le DRH manager**

#### ***1.1 Un métier intrinsèquement managérial***

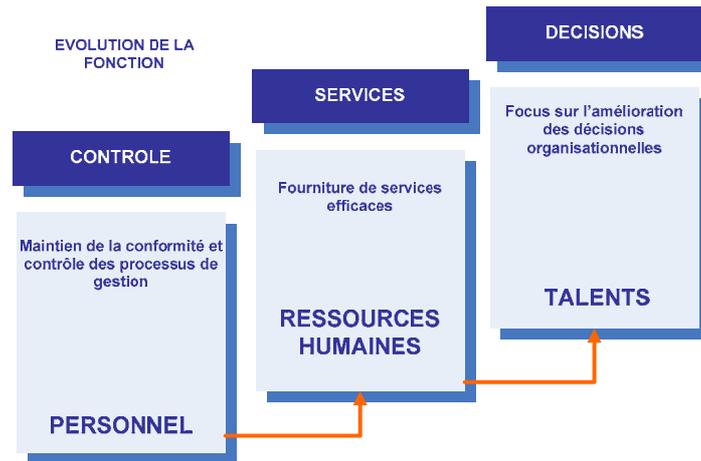
Si l'on compare l'histoire du management et celle de la fonction ressources humaines, on constate que ces deux activités sont aujourd'hui indissociables. Au cœur de la dynamique managériale, officient aujourd'hui la fonction Ressources Humaines et plus spécifiquement le Directeur des Ressources Humaines.

Cet historique met clairement en évidence le lien intrinsèque qui unit la fonction Ressources Humaines et le métier de Directeur des Ressources Humaines au management. Ce constat est à la fois opportunité et contrainte dans le cadre de cette étude. Opportunité car le management se situe au cœur du métier de Directeur des Ressources Humaines, contrainte car il se pourrait que le volet spécifique du DRH en tant que manager s'avère difficile à délimiter et à observer.

De plus, il est permis de relever que la fonction Ressources Humaines et le métier de Directeur des Ressources Humaines entretiennent un lien filial avec le management. En effet, la fonction et le métier naissent, se construisent et se développent au gré de la spectaculaire explosion du management.

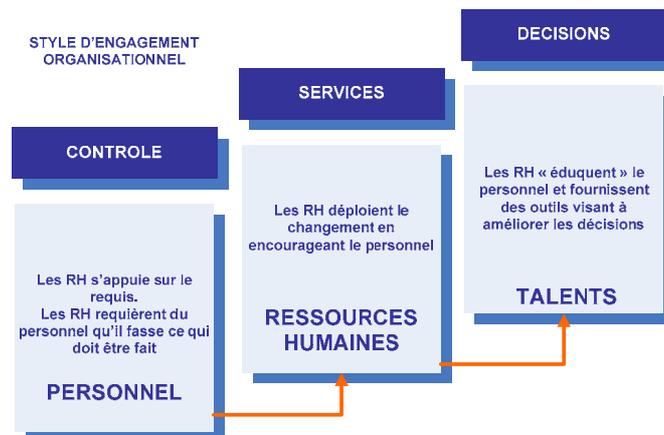
#### ***1.2 L'évolution de la fonction et du métier***

Cette rétrospective témoigne du caractère évolutif de la fonction et du métier. Ils évoluent en lien avec le contexte économique, social et technologique et les approches managériales. Les différentes périodes de cette transformation peuvent se résumer comme suit :

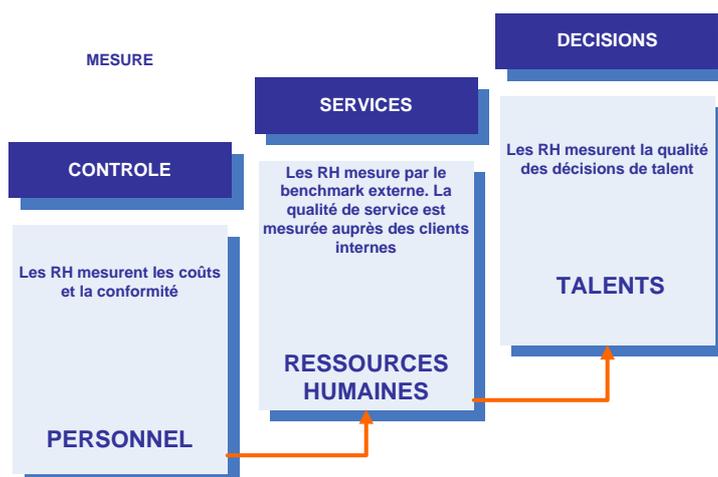


### 1.3 La valeur ajoutée de la fonction dans l'organisation

Cette évolution se traduit par un impact sur la valeur ajoutée de la fonction qui passe progressivement du contrôle, aux services puis au stade de la décision. Il est possible de schématiser cette mutation et de la conjuguer avec celle du management :



Il est intéressant de noter que cette évolution s'accompagne d'une approche différente quant à la mesure de la valeur ajoutée de la fonction. Le schéma ci-après synthétise cette évolution.



### 1.4 Le nécessaire partage de la fonction<sup>9</sup>

Au fil de l'histoire, on assiste à la complexification de la fonction Ressources Humaines, au même titre que du management d'ailleurs. De cette complexification naît un besoin de décentralisation de la fonction dans un souci de gestion du lien entre individu et organisation et de satisfaction des besoins des individus au travail. En effet, au gré des mutations de l'environnement économique, sociologique et technologique s'accroissent les niveaux de formation, de qualification et d'information des hommes. Les comportements et besoins humains évoluent et modifient les besoins et attentes des hommes au travail. L'approche centralisée de la fonction Ressources Humaines n'est plus appropriée dans ce nouveau contexte. La gestion des Ressources Humaines devient une activité partagée avec les managers dans un souci de maintien des grands équilibres individuels et collectifs. Tandis que les managers sont mieux à même, de part leur proximité avec les collaborateurs, de veiller à la satisfaction des attentes individuelles, le DRH s'occupe, pour sa part, des équilibres collectifs dans un souci de justice organisationnelle notamment.

A cela s'ajoute la préoccupation des coûts qui conduisent le DRH à la mise en place de mesures de rationalisation pour certaines missions de la fonction. Entre externalisation et centre de service partagé, le DRH est amené à partager certains pans de son activité avec des partenaires externes à l'entreprise.

<sup>9</sup> Tous DRH – Préface de J. Igalens – Sous la direction de J.M. Peretti – Editions d'organisation - 2001



## 2 Enseignements pour le management

Il est possible de retracer la longue évolution du management selon cinq approches synthétiques toutes pertinentes dans le cadre de l'étude du DRH manager.

### 2.1 L'évolution des activités<sup>10</sup>

Si l'on se réfère à l'évolution des activités, elle permet de porter un regard synthétique sur la façon dont le monde a évolué au fil des périodes étudiées ci-dessus. Ainsi, il est permis d'affirmer que la civilisation moderne a connue trois vagues successives, chacune ayant apportée une nouvelle approche du monde du travail. La première vague a pris sa source dans l'agriculture. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, toutes les économies sont de type agraire. Dans les années 1890, la grande majorité des activités humaines découlent de l'agriculture. La deuxième vague est celle de l'industrialisation : elle s'étend de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1960. Les travailleurs intègrent des lieux de travail bien structurés : production de masse, emplois spécialisés et rapports d'autorité sont devenus la nouvelle règle du jeu. Une nouvelle catégorie d'employés entièrement dédiée au secteur industriel naît de cette évolution. Dans les années 1950, les travailleurs industriels constituent le groupe majoritaire au sein de la population active. En France, aujourd'hui, ils représentent  $\pm 17,4\%$  de la main d'œuvre tandis que les métiers du secteur tertiaire comptent pour  $59,4\%$ . Le début des années 1970 coïncide avec l'avènement d'une troisième vague, celle de l'information. Les progrès technologiques ont peu à peu éliminé nombres d'emploi peu qualifiés et l'information a fait passer la priorité de l'industrie aux services. Les travailleurs ont délaissé les usines pour investir les bureaux. Les travailleurs du savoir composent actuellement environs deux tiers de la main d'œuvre des pays développés et exercent un métier ayant trait, sous des formes diverses, à la gestion de l'information.

Chacune de ces « macroévolutions » a débouché sur de nouveaux problèmes organisationnels qui ont été autant de difficultés, de défis que les managers ont eu à surmonter.

---

<sup>10</sup> Management – L'essentiel des concepts et des pratiques - ROBBINS, Stephen - DECEENZO, David – Pearson Education - 2006



## 2.2 L'évolution des formes de management <sup>11</sup> (cf. Annexe 2)

Si, à ces débuts, le management est une activité tacite, qui relève de **la tradition et de l'intuition, se trouve enchâssé dans l'action quotidienne et relève de l'expérience concrète**, on assiste, au fil de son histoire à un phénomène d'extraction de connaissance, de prise de conscience de l'action managériale. Ainsi, le **management contemporain est il une combinaison et une hybridation des formes historiques de management**. Il est à la fois fruit de l'histoire et socle de construction des formes futures de management. Les trois principales couches sédimentaires du management sont : le management traditionnel, le management moderne et le management hypermoderne.

L'essence du management traditionnel repose sur la volonté d'inscrire dans le quotidien et dans la durée ce qui a toujours été et devrait toujours être. A l'ère du management traditionnel, il s'agit de **donner du sens** à ce qui est fait **en insérant l'action dans une trame historique** où elle se fait répétition symbolique des actions nobles qui ont présidé à la constitution du collectif.

Toutes les formes de management moderne sont en rupture avec le management traditionnel. Le management moderne démarre au Siècle des Lumières et exprime toute sa teneur lors du formidable essor industriel du XXe siècle. Durant cette période **le présent sert à la remise en question des choix du passé pour construire des solutions pour un avenir prometteur mais qui demeure vague et incertain**. Le management moderne se caractérise par deux tendances de fond : **la rationalisation du monde et l'émancipation des humains**.

La volonté de **rationalisation** concourt à construire des : « mondes organisés où rien n'est laissé au hasard, à l'intuition, à l'irrationalité et où tout s'explique et se contrôle dans la réalisation toujours plus achevée d'une ingénierie économique du social, d'une rationalité instrumentale et technicienne, d'une logique subordonnée à une quête sans fin d'efficacité ». La recherche de rationalisation conduit à la mise en place du **monde organisé formel dominé par les processus et approches techniques**. Les plus beaux exemples de cette dimension du management émanent de l'école classique et se nomment Taylorisme ou encore Fayolisme (cf. Annexe 1). **L'émancipation**, pour sa part, place l'humain, : « sa quête de sens et du bien commun, sa poursuite effrénée de la liberté et de l'individuation, au centre de sa réflexion ». En ce sens l'émancipation contribue à l'édification **des mondes informels, des mondes organisés où les processus sociaux prévalent sur les processus techniques**. Les exemples qui illustrent cette tendance sont l'école des relations humaines, bien sûr, mais surtout les travaux de Chester Barnard qui, dès 1938, propose que le management se donne un code éthique, mise sur la communication ouverte et franche, recherche sans cesse l'équilibre de l'organisation avec les valeurs de ses membres et reconnaît qu'il ne peut y avoir

---

<sup>11</sup> Le management : de la tradition à l'hypermodernité – R. Déry - Revue Internationale de Gestion – Volume 32 – Numéro 3 – Automne 2007



de développement harmonieux du monde organisé sans une collaboration qui ne nie pas les valeurs des uns et les intérêts des autres.

Cette dualité entre rationalisation et émancipation demeure d'actualité à l'heure de l'hyper modernité qui invite le management à se renouveler, à offrir des solutions nouvelles, bref à innover pour répondre aux réalités nouvelles des mondes organisés hypermodernes.

Le management hypermoderne est celui d'un monde en devenir, d'un monde où l'humanité vit de profondes mutations. « L'hyper modernité n'est encore tout au plus qu'une mouvance à la fois théorique et pratique, sans véritable cohérence d'ensemble ». « L'hyper modernité se vit dans l'instantanéité, où tout s'accélère et où chacun revendique toujours plus de tout dans toutes les sphères de la vie sociale et privée, et, si possible, encore davantage et à peu de frais ».

### **2.3 La main, le cœur, la tête<sup>12</sup>**

M. Crozier et E. Friedberg, dans leur approche humaine de l'évolution des organisations relèvent que la logique taylorienne du management fait essentiellement appel à l'homme en tant que « main ». L'école des relations humaines pour sa part, tient compte de la dimension émotionnelle de l'homme au travail et mobilise en ce sens, sa main et son « cœur ». Pour autant, c'est oublier que l'homme est aussi une « tête », « c'est-à-dire une liberté, ou en termes, plus concrets, un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires ».

Cette thèse selon laquelle l'être humain est aussi une « tête » est totalement corroborée et développée dans l'approche du « système managinaire » tel que présenté dans l'ouvrage : « Le coût de l'excellence » et exposé ci-après.

### **2.4 L'évolution de la mobilisation de l'homme au travail<sup>13</sup>**

Selon N. Aubert et V. de Gaulejac, au fil de leur évolution, les entreprises ont utilisé successivement trois approches pour « gouverner ». Celle de **l'imposition** tout d'abord, qui correspond à une mobilisation du corps à l'heure où les salariés expriment essentiellement le besoin de recevoir (un salaire, une promotion, une sécurité, des conditions de travail acceptables). Cette démarche nécessite une voie hiérarchique forte, la priorité donnée à la supervision directe et une standardisation des procédés de travail qui se traduit par des

---

<sup>12</sup> L'acteur et le système – M. Crozier – E. Friedberg – Editions du Seuil - 1977

<sup>13</sup> Le coût de l'excellence – N. Aubert, V. de Gaulejac – Edition Seuil – Janvier 2007 – pp 44 à 47



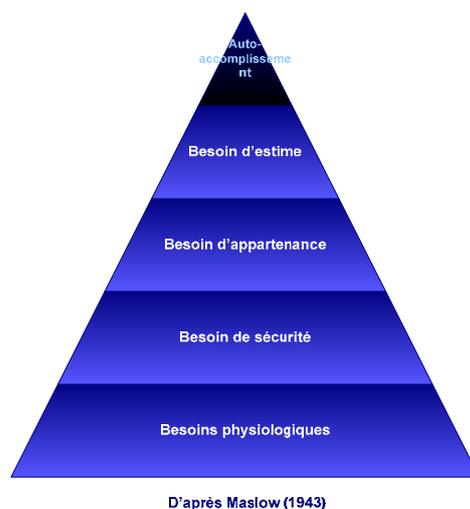
règlements et des contrôles. C'est le règne de l'entreprise pyramidale qui accompagne le développement industriel du XIX siècle et se poursuit jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. En France, c'est cette tendance qui préside à l'heure de la « reconstruction ».

Tandis que l'imposition agit par pression, la logique de la **transaction** qui apparaît à l'issue de la phase de reconstruction en France, agit par équilibre et constitue une réponse au besoin des salariés d'échanger : « c'est-à-dire d'avoir la possibilité d'intervenir dans les relations sociales en tant que partenaires libres – acheteurs ou vendeurs – et d'obtenir par compromis, marchandage et ajustement mutuel ce qui était octroyé dans le mode de l'imposition ». L'emprise exercée sur les hommes au travail se déplace du corps au psychisme.

Dans un troisième temps, l'approche de l'**animation** correspond au besoin des salariés de donner et de se donner qui suppose engagement et don de soi dans une aventure sociale. La démarche de l'animation mobilise l'imaginaire et se joue au sein d'entreprises devenues réticulaires ou l'organisation en réseau supplante peu à peu les structures hiérarchiques. C'est, selon Aubert et de Gaulejac, le **système « managinaire »** dans la mesure où l'imaginaire devient objet de management, élément à manager pour en extraire énergie et productivité. La logique du « donnant-donnant » évolue vers celle du « gagnant-gagnant » qui sous-tend la quête d'excellence et les valeurs qui l'accompagnent.

## 2.5 L'évolution des besoins de l'homme au travail

Une dernière lecture possible de l'évolution du management repose sur la théorie des besoins, qu'Abraham Maslow publie en 1943. Selon Maslow les besoins humains se répartissent en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :



Dans cette perspective, il est possible d'établir un lien interactif entre la théorie des besoins et les évolutions du management précédemment présentées. En effet, la dynamique managériale,



dans sa dimension d'émancipation des humains, tente d'apporter réponse aux besoins de l'homme au travail afin de les motiver dans ce cadre. L'école des relations humaines en réaction à l'approche tayloriste est un exemple de cette thèse. A priori donc, une dissonance importante entre les besoins des hommes au travail et le management pourraient s'avérer source de problèmes tant pour les organisations que pour les hommes au travail.

A ce propos, que donne à voir la scène du management et du DRH manager aujourd'hui ?

### C. « Misère de la prospérité »

De ce point de vue, la littérature alerte sur des phénomènes inquiétants. Deux citations récentes issues de la presse spécialisée en témoignent :

- « Les DRH vont pourtant devoir sortir rapidement la tête du sable. Car le désengagement au travail dégrade les comptes et plombe l'innovation. » Liaisons Sociales – Octobre 2008 – Enquête Démotivés
- « RH, il faut sortir de votre tour d'ivoire ! Une série dramatique de suicides au Technocentre de Guyancourt aura été nécessaire pour que Renault prenne conscience que ses équipes RH étaient déconnectées de la réalité du travail des salariés ». Liaisons Sociales – N° 94 - Septembre 2008 – Editorial « Le travail, maillon faible des politiques RH ».

Dans le contexte précédemment décrit, observons un effet, produit par ce contexte, et ses conséquences sur les personnes au travail, les êtres humains dans les organisations et les organisations.

#### 1 Homo economicus

L'être humain dans l'organisation semble aujourd'hui confiné dans les limites imposées par le courant anglo-saxon du « comportement organisationnel ». Dans ce cadre, il est essentiellement abordé en tant qu' « **homo economicus** » rationnel<sup>14</sup>, réagissant à des stimuli externes régis par les lois universelles de l'approche américaine. Réduit à l'état de ressources c'est-à-dire de quantité matérielle dont le rendement, l'efficacité, la performance, la productivité à court terme doivent être satisfaisants au même titre que toute autre ressource matérielle, l'approche du « comportement organisationnel » semble déboucher sur des perspectives simplistes, mécaniques, instrumentales, élitistes, utilisatrices et universalistes du fait humain dans l'organisation.

---

<sup>14</sup> L'Individu dans organisation les dimensions oubliées – Vers une anthropologie de l'organisation » - JF Chanlat – Editions Eska – 2005 – pp 3 -25



Aveuglée par sa logique matérialiste, cette approche omet la subjectivité et l'affectivité propre à l'être humain (*homo humanus*). Elle **oublie que l'être humain est une unité fondamentale complexe**. Etre à la fois singulier et générique, être actif et réflexif, être de parole et spatio-temporel, être de désir et de pulsion, être symbolique, objet et sujet de sa propre science, l'être humain ne vit pas en vase clos. Il est un être de dialogue subjectif et affectif. De la dimension individuelle aux sphères collectives organisationnelles, sociétales et internationales, l'être humain se construit de et par son rapport à l'autre. Le réduire à un simple objet, une ressource ou une variable à maîtriser semble constituer une erreur selon le courant de l'anthropologie des organisations.

Examinons quelques conséquences de cette réalité pour l'homme au travail.

## 2 Conséquences : des collectifs de travail malmenés

### 2.1 Perte de sens

La situation qui vient d'être évoquée, en délaissant l'*homo humanus* au profit de l'*homo economicus*, se traduit en entreprises, comme l'observe Jean-Nicolas Moreau<sup>15</sup>, par une perte de repères en lien avec une logique de changement devenue désormais permanente sous l'effet des multiples facteurs socio-économiques précédemment exposés. La règle des 3 M<sup>16</sup> (minimum de Sécurité, minimum de Reconnaissance, minimum d'Avenir) est oubliée. Tandis que les Directions d'entreprise tentent, par la voie du changement incessant et rapide, d'adapter l'organisation aux nouveaux besoins du marché, « l'*homo economicus* » cumule les insécurités, est invité à une « mise en jeu de soi » et entraîné dans la spirale de la performance croissante dictée par la logique « client-fournisseur ». Il enchaîne les évaluations de son travail dont C. Dejours<sup>17</sup> décrit toutes les limites et les dégâts. Même si le trait est volontairement grossi pour les besoins de cet exposé, cette situation, certes résumée, conduit à une perte de sens et se matérialise par une radicalisation des comportements au travail, par une violence latente, inexprimée et individualisée, générée par la perte de confiance, la peur, la banalisation de la violence, la désaffiliation, le désinvestissement, la difficulté à construire des identités collectives par exemple.

---

<sup>15</sup> Séminaire MBA RH Promo 5 - 2008

<sup>16</sup> Manager par le sens – D. Autissier et F. Wacheux – Editions Eyrolles

<sup>17</sup> L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation – C. Dejours - 2005



## 2.2 Régulation sociale en berne<sup>18</sup>

Dans le même temps, selon Jean-Nicolas Moreau, les deux principaux leviers de régulation sociale au sein de l'entreprise à savoir le levier hiérarchique (ou managérial) et le levier représentatif ne parviennent pas à contenir cette « révolution douce ». L'accélération, la contraction du temps conjuguées à la pression financière accrue gênent la réflexion par manque de temps et soif de résultats quantitatifs perceptibles à court terme au travers des ratios comptables notamment. Il s'ensuit, par exemple, une cruelle absence de plan de régulation sociale globale au sein des stratégies d'entreprises, une disparition des espaces et des temps de parole favorables aux co-constructions, aux interactions sociales au sein de l'entreprise. L'efficacité des fonctions traditionnellement exercées par le management ou les instances représentatives du personnel sont en berne bien qu'elles demeurent indispensables à la socialisation de la violence. On assiste à un accroissement des risques sociaux en entreprise et au-delà de ses frontières comme par exemple risques de conflits, risques psychosociaux.

## 2.3 Risques psychosociaux

L'INRS alerte sur la montée des risques psychosociaux en milieu professionnel.

## 3 Conséquences sur le lien individu - organisation : Evolution du contrat psychologique

En réponse à la logique socio-économique actuelle, restructurations et recours à des formes d'emploi flexibles abondent aujourd'hui. Perçus comme une violation du contrat psychologique qui unit l'entreprise et les personnes qu'elle emploie, le sentiment de justice est mis à mal. Pourtant, selon A. Gavand et S. Mercier<sup>19</sup>, la dimension éthique et la justice organisationnelle sont deux facteurs clé qui contribuent à la réussite de ce nouveau contrat psychologique même si un écart considérable semble séparer les pratiques de travail et la vie professionnelle idéale telle que les salariés la souhaiteraient.

Sous l'effet des facteurs socio-économiques évoqués, la transformation actuelle de la relation de travail permet de conclure à la montée en puissance de l'individualisme. Dans un espace ouvert marqué par la logique du « toujours plus », entreprises et salariés sont « tirillés » entre

<sup>18</sup> Séminaire MBA RH Promo 5 – 2008 – JN Moreau

<sup>19</sup> Tous reconnus – Les attentes des salariés en matière d'éthique organisationnelle – Editions d'organisation – 2005



une approche court terme et long terme de la relation de travail. Dans ce contexte, la compétence socle de l'employabilité sur le marché du travail ou élément déterminant de la compétitivité des entreprises semble une valeur « refuge » pour les parties.

## 4 Conséquences pour les organisations

### 4.1 L'ère de la rationalité quantitative

Dans leur soif de quantification les entreprises hésitent **entre sciences de l'ingénieur et dimension managériale**. Partant de l'affirmation<sup>20</sup> : « La spécificité de l'activité du manager par rapport à celle de l'ingénieur tient à la nature même du terrain d'action, une organisation finalisée ici, un ensemble d'objets techniques là. Cette différence de nature rend inopérante voire dangereuse, une transposition dans le domaine du management des organisations des postures et des méthodes d'action pourtant éprouvées dans le domaine de l'ingénierie des systèmes techniques. », on assiste aujourd'hui à une prépondérance des sciences de l'ingénieur sur les discipline du manager. En effet en France, il semble que la formation au management, lorsqu'elle existe, comporte de nombreuses lacunes et que nombres de dirigeants et de cadres de haut niveau sortent des meilleures écoles d'ingénieur. A ce titre, ils ont tendance à considérer « un problème de management d'une organisation avec le même esprit rationnel qu'un des nombreux problèmes relevant des sciences de l'ingénieur qu'ils ont eu à traiter durant leurs études ou au cours de leurs premières années d'activité professionnelle. ».

Les **approches quantitatives** envahissent la sphère de l'entreprise au point de mettre à l'index **les approches qualitatives**.

Les restructurations sont une illustration de la prépondérance de l'approche quantitative sur l'approche qualitative. En effet, bien que leur efficacité économique et financière reste à démontrer, les réorganisations / restructurations sont aujourd'hui devenues des phénomènes permanents visant à apporter une réponse aux facteurs socio-économiques évoqués précédemment. Le mobile premier d'une restructuration s'exprime sous la forme de coûts. Confortés par des ratios comptables et financiers synthétiques, simples voire simplistes et supposés refléter la performance économique de l'entreprise quant à sa productivité notamment, les décideurs négligent la plupart du temps les informations qualitatives qui pourraient être prises en compte dans le cadre des restructurations. L'effectif étant l'une des rares variables que les dirigeants peuvent activer à brève échéance, la masse salariale

<sup>20</sup> Encyclopédie des Ressources Humaines – La dimension ressources humaines des restructurations industrielles – Roland Pérez – Edition Vuibert 2006 – p 1156 et 1157



représentant de surcroît souvent le plus gros poste budgétaire dans l'équilibre financier de l'entreprise, les décideurs ont tendance à utiliser cette variable d'ajustement dans leurs plans de redressement à court terme en cas de contre-performances financières<sup>21</sup>. Selon l'IRES, même dans les entreprises ayant opté pour le modèle de la responsabilité sociale, la gestion qualitative de l'emploi et du travail demeure le point faible des restructurations. La chasse aux sureffectifs, la gestion quantitative du flux de main d'œuvre reste dominante.<sup>22</sup>

De nombreux experts invitent à la prudence quant à la mécanique de ces raisonnements dont l'efficacité n'est ni clairement ni unanimement démontrée. Il semble en outre qu'aujourd'hui, compte tenu notamment de la montée en puissance de l'économie de l'immatériel, cette vision traditionnelle de l'entreprise ne soit pas exclusive.

De plus, d'une façon générale, la question de la mesure appliquée à la gestion des ressources humaines est source de nombreux débats à en croire, par exemple, le récent article paru dans la Revue Internationale de Gestion de l'été 2008.<sup>23</sup>

#### **4.2 « Des organisations devenues ingérables »**

Face à de telles approches, Henry Mintzberg<sup>24</sup> est sans appel : « Rationaliser signifie presque inévitablement couper, réduire, éliminer et pratiquement jamais intégrer, croître ou créer ? », « La rationalisation est au manager contemporain ce qu'était la saignée au médecin du Moyen Age . Quelle que soit la forme qu'elle adopte – licenciements d'ouvriers, réductions budgétaires, restructuration, etc. ....- la rationalisation est devenue pour la bureaucratie mécaniste une solution à tous ses problèmes. » - « L'intégration, la croissance et la créativité dépendent en grande partie de l'autre processus de pensée – en considérant les choses sous un aspect holistique, à partir d'une perspective de synthèse, par des processus qui semblent être au-delà des possibilités de la bureaucratie mécaniste ».

---

<sup>21</sup> Encyclopédie des Ressources Humaines – La gestion des sureffectifs – F. Noël et G. Schmidt – Edition Vuibert 2006 – p 1294 – 1295

<sup>22</sup> Restructurations, nouveaux enjeux - Numéro Spécial IRES – N° 47 1/2005 – Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission - Marie Raveyre - p 97

<sup>23</sup> Revue Internationale de Gestion – Le sens de la mesure – Le cas de la performance en gestion des ressources humaines – B. Galambaud et E. Léon – Été 2008

<sup>24</sup> Le management – Voyage au centre des organisations –Mintzberg - Editions d'organisation – 1989



Face à l'approche quantitative exacerbée, il s'exprime de la façon suivante : « les organisations de type bureaucratie mécaniste conduites par un management professionnel, en mettant l'accent sur la quantification, nient le sens de l'engagement et réduisent ainsi les systèmes humains à des structures vides et impersonnelles »

#### **4.3 De nombreux coûts cachés**

Prenons pour exemple les opérations de restructurations. Ces opérations génèrent de nombreux coûts cachés. Ces coûts regroupent l'ensemble des dysfonctionnements psychologiques et organisationnels profonds. Ils sont difficiles à évaluer et à prévenir. Selon F. Noël et G. Schmidt dans leur article « La gestion des sureffectifs », cinq facteurs de coûts cachés en lien avec les restructurations sont identifiables ; il s'agit des coûts comportementaux latents qui ne sont jamais ou rarement pris en compte :

- Perte de mémoire et de compétences organisationnelles, tacites et explicites, qui est d'autant plus forte que les salariés qui partent (dans le cadre de restructuration ou du fait des restructurations pour fuir le contexte de restructuration) sont souvent les mieux payés, les plus anciens et les plus compétents
- Le processus de deuil envers ceux qui sont partis, collègues et amis, et le « syndrome du survivant », par analogie avec le deuil qui succède à la perte d'un être cher ou avec la situation des personnes qui survivent à un accident ou à une catastrophe qui a fait de nombreuses victimes ; ces processus se traduisent par un sentiment de malaise, de culpabilité, de colère, de dépression, ...etc.
- Le malaise des cadres impliqués dans la décision de suppression d'emploi et de « choix des partants » qui se traduit par un fort sentiment de culpabilité à l'égard des salariés avec qui ces cadres entretiennent également des relations de nature amicale,
- Le sentiment d'insécurité qui accompagne généralement les processus de restructuration surtout lorsqu'ils sont répétés dans le temps et mis en œuvre très rapidement, et qui génère du stress, des comportements de retrait, une baisse de productivité, une recrudescence des conflits,
- La rupture du contrat psychologique et la modification de la convention d'effort qui reposent sur des sentiments de trahison, de perte de confiance, d'injustice et se traduisent par une moindre implication, une dégradation de la satisfaction au travail, un affaiblissement de l'intention de rester.

Autre générateur de coûts cachés : le stress professionnel arrive en bonne place. L'INRS a procédé à une évaluation du coût social du stress professionnel. Il ressort que 1 à 1,4 % de la population active serait touché par ce problème et que le coût social du stress avoisinerait 830



à 1 656 millions d'Euros soit 10 à 20 % des dépenses de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la sécurité sociale. L'INRS précise qu'il ne s'agit que d'une évaluation minimale d'une réalité vraisemblablement bien supérieure.<sup>25</sup>

## 5 Quels enseignements pour le DRH et le DRH manager ?

Les conséquences de l'environnement socio-économiques sur les hommes au travail laissent entrevoir un contexte globalement peu favorable à son épanouissement en milieu professionnel. . Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises opèrent dans une situation managériale régie par la logique du changement qui est devenu un processus permanent. La prépondérance des approches quantitatives au détriment des approches qualitatives donnent naissance au paradoxe du fait humain dans les organisations où la « mesure exacte » est devenue reine. Pourtant : « tout dans ce monde n'est pas mesurable » car : « la mesure est un concept du monde matériel...Dans la société de l'immatériel, on éprouve des difficultés à mesurer à évaluer. On peine à évaluer l'immatériel, par définition non physiquement mesurable »<sup>26</sup>. Ainsi, aveuglés par leurs pratiques exagérément gestionnaires, les dirigeants et managers omettent largement les vertus de la mobilisation subjective des hommes au travail dont les courants managériaux tournés vers l'émancipation sont l'un des piliers. « Bénéficiaire de la production, l'homme est souvent dans le même mouvement victime du travail », écrit C. Dejours dans son article « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations »<sup>27</sup>. De cette situation émergent de nombreux risques à la fois économiques, sociaux et sociétaux qui perturbent la dimension humaine en milieu professionnel, altèrent le lien entre individu et organisation et rejaillissent sous la forme de coûts cachés sur la performance globale et la compétitivité des entreprises et plus largement de la société. Henry Mintzberg va même jusqu'à affirmer que : « Mon idée, en particulier, est que nous vivons dans une société impossible à gérer, comme résultat du management. ».

## 6 « Que fait le DRH » ?

S'il n'est pas question de tirer ici des conclusions hâtives qui s'avèreraient erronées et, sans doute, prématurées concernant le DRH manager face et dans cette situation, il est tout de même permis d'affirmer que compte tenu de ses enjeux managériaux et, en particulier, de sa

<sup>25</sup> Conséquences économiques du stress : les enjeux pour les entreprises – Christian Trontin - INRS

<sup>26</sup> L'acte productif dans la société des savoirs et de l'immatériel - Avis et Rapport du Conseil Economique et Social - Hubert Bouchet – 2004 – pp. II. 148

<sup>27</sup> L'individu dans l'organisation -



dimension d'architecte social et managérial, ses approches, rôles et styles de management ont une influence certaine sur l'organisation, le lien entre les individus et l'organisation et le comportement des individus dans l'organisation. Pour sûr, il serait démesurer de lui faire porter à lui seul la responsabilité de cette situation alarmante. Néanmoins, il semble légitime d'affirmer, sur la base des éléments historiques avancés précédemment, que ce métier ne peut être totalement étranger à cet état de fait.

Aussi, dans le cadre de cette étude, la question, bien connue des DRH et des praticiens de ressources humaines, mérite d'être posé de savoir : Que fait le DRH manager ? C'est ce que nous tenterons d'entrevoir au travers de l'étude terrain. Cependant, cette dernière ayant été conduite auprès de DRH uniquement, peut être restera-t-elle muette concernant les phénomènes précédemment évoqués.

## **D. Pour conclure le chapitre 1**

Partant d'une approche historique fondée sur sept étapes majeures il a été possible, pour cinq d'entre elles, de mettre en évidence l'évolution des enjeux propres à l'environnement économique, sociologique voire technologique, au management et au métier de Directeur des Ressources Humaine depuis 1945 jusqu'à aujourd'hui.

Ce rapide tour d'horizon a permis de mettre en évidence l'étroite relation qui unit le métier de DRH au management au fil de l'histoire. Ce métier est intrinsèquement managérial. Il entretient une relation filiale avec le management puisque ce métier naît, se construit et se transforme au gré de l'évolution de ce dernier qui lui-même se modèle en fonction du contexte économique, sociologique et technologique dans lequel il se joue. Une vision globale de l'évolution du management est proposée en annexe 2. Le schéma ci-dessous donne une vue d'ensemble de ces mutations et met l'accent sur le lien filial et intrinsèque qu'entretiennent les Ressources Humaines avec le management :



| Périodes         | Activité                | Contexte                           | Besoin des salariés | Philosophie du Management                                       | Management  | Métier DRH                  | Profil du DRH              |
|------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------|---|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1850 - 1944      | Industrialisation       |                                    | Recevoir            | Imposition  |   |                             | MILITAIRE                  |
| 1945 - 1959      |                         | Reconstruire                       |                     | Mobilisation du corps, de la main                               | Le début du management moderne                      | Les débuts du métier        |                            |
| 1960 - 1973      |                         | Consommation de masse              | Echanger            | Transaction   | Explosion du management moderne                     | Le métier s'organise        | JURISTE -<br>PSYCHOLOGUE   |
| 1974 - 1989      | Conquêtes et Défaites   | Mobilisation des émotions, du cœur |                     | Management « guerrier »   | Avènement du DRH                                    |                             |                            |
| 1990 - 2000      | Information             | Economie mondialisée               | Donner et se donner | Animation   | Le management revisité                              | DRH Stratège                | STRATÈGE -<br>GESTIONNAIRE |
| 2001 - à ce jour |                         | Hyper modernité                    |                     | Mobilisation de la tête, de l'imagination (système managinaire) | A la croisée des chemins (Combinaison, hybridation) | DRH Business Partner        |                            |
| Horizon 2015     | innovation permanente ? |                                    | Se réaliser         |   |   | DRH Leader ?<br>DRH Coach ? |                            |

Si l'approche chronologique présente l'opportunité de fixer des grands repères temporels, il est inadéquat de penser que chaque étape de cette évolution est délimitée, dans le temps, par une ligne franche et définitive. En effet, aujourd'hui, le management est un millefeuille, résultat de l'hybridation, de la combinaison des formes antérieures de management. Ces différentes couches résultent d'une histoire séculaire dont les évolutions se sont accélérées depuis l'avènement de la société industrielle et **oscillent entre rationalisation des mondes organisés et émancipation de l'homme**. Il en résulte une certaine complexité compte tenu notamment de la multiplicité des choix et méthodes dont le management dispose aujourd'hui. Néanmoins, malgré la diversité des méthodes et instruments, **le management ne doit pas être confondu avec une boîte à outils ou un livre de recettes** qu'il convient de consulter pour traiter les nombreux problèmes que pose et posera de tout temps l'action collective organisée. En effet, Pierre Morin n'affirme-t-il pas dans son ouvrage<sup>28</sup> que : « si au cours des siècles le management a élaboré des solutions, il ne donne jamais la solution à un problème concret de management ». A l'heure ou à l'aube de l'hyper modernité, les approches managériales d'hier ne suffiront pas à relever les défis de cette nouvelle ère car le management est contingent. Il

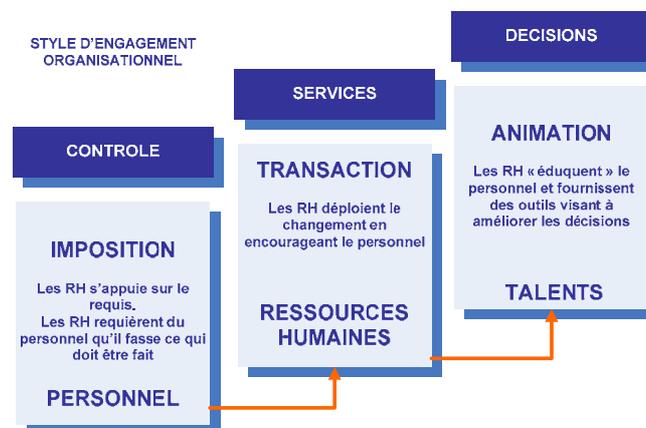
<sup>28</sup> L'art du manager – De Babylone à l'Internet - P. Morin – Editions d'organisation – 1997



aborde aujourd'hui une époque nouvelle : **sans recours à la créativité des dirigeants et de leurs équipes, les nouveaux mondes organisés pourraient bien se trouver en panne.**

Le métier de DRH, situé au cœur de la dynamique managériale de l'entreprise hypermoderne, comme il sera démontré dans la phase d'observation du métier, est directement exposé à toutes ces questions. Aussi, quel est le visage du DRH manager dans l'entreprise hypermoderne ? Est-il un manager ? Ou bien un leader ? Quels sont ces rôles et styles de management ? Quels sont ses dilemmes, difficultés et défis ? Tels sont les principaux thèmes abordés dans la suite de cet exposé.

Pour clore sur la question du formidable essor conjoint du management et du métier de DRH, le schéma ci-dessous, est un reflet fidèle de ce phénomène :



Néanmoins, à l'issue de ce formidable essor, la presse et les experts alertent sur des phénomènes inquiétants concernant l'homme au travail. Une seule question surgit : que fait le DRH manager ? Que fait l'architecte managérial de l'entreprise hypermoderne ? Loin de nous l'idée de le tenir, à lui seul, responsable de cette situation. Pour autant, son statut de DRH manager, d'architecte managérial de l'organisation, invite à penser qu'il ne saurait être étranger à ces difficultés.

Avant de traiter cette question, un détour par la théorie s'avère nécessaire. En effet, comprendre le DRH manager, c'est en premier lieu appréhender ce que sont, selon la littérature académique, le management et le manager. C'est vers ces deux thèmes que nous nous orientons maintenant.





## CHAPITRE 2 – MANAGEMENT ET MANAGER

### A. Le management

Cette partie vise à expliquer ce que sont le management et le manager, à les définir afin de disposer de référentiels et typologies dans la perspective de l'étude du terrain.

Les questions qui seront abordées quant au management sont : qu'est-ce que le management ? A quoi sert-il au sein de l'organisation ?

De la même manière, les interrogations concernant le manager portent sur : Qu'est-ce qu'un manager ? Quel est son rôle ? Par quels moyens est-il possible d'observer le travail du manager en entreprise ?

N'omettons pas, ce faisant, que le management est aujourd'hui un millefeuille fait d'hybridation, de combinaisons des approches managériales d'hier. C'est dans ce contexte qu'il s'agit de comprendre ce que sont le management et le manager.

#### 1 Principales caractéristiques du management aujourd'hui

Selon la littérature, le management est constitué de « pensée manageante » et de « pensée managériale ». Suite à sa longue évolution, il est un dilemme permanent entre rationalisation et émancipation. Le management est contingent. C'est un processus et une activité immatérielle qui se prête mal à l'observation.

En revanche, le management n'est pas une science pas plus qu'une boîte à outils. Il n'est pas non plus synonyme d'autorité.

Toutefois, une question subsiste : le management est-il ou n'est-il pas le leadership ?

Développons chacun de ces points

##### 1.1 Ce qu'est le management

###### 1.1.1 Pensée « manageante » et pensée managériale

Pour comprendre le management et ses enjeux, Pierre Morin propose une approche qui s'articule autour de deux notions : pensée « manageante » et pensée managériale. Elles sont



complémentaires, indissociables mais l'une ne peut se substituer à l'autre. Cet auteur définit chacune de ces notions de la façon suivante :

- **Pensée « manageante »** : savoir empirique d'esprit tactique accumulé au cours des siècles : dans une logique d'action collective organisée et finalisée, préceptes, règles, méthodes, démarches, solutions qui ont la probabilité la plus élevée de rendre l'action cohérente par rapport aux objectifs fixés.
- **Pensée managériale** : options et décisions stratégiques de management influencées tant par les raisonnements et les recommandations de la pensée « manageante » que par les intuitions, les philosophies, les préférences et les intentions personnelles de managers confrontés à des situations concrètes.

Comparant la pensée « manageante » au jeu d'échecs, il précise que : « la pensée « manageante », est, en somme, les manuels pour apprendre à jouer et se perfectionner ; la pensée managériale, comment a joué ou joue tel joueur habile ou inspiré, le récit des parties gagnées et aussi des parties ... perdues » (MORIN, 1997).

### **1.1.2 Rationalisation / Emancipation**

En référence à la synthèse concernant l'évolution des approches du management proposée au chapitre 1 et au document figurant en annexe 2, rappelons que le management oscille, en permanence et de longue date, entre rationalisation des mondes organisés et émancipation de l'homme. Cette double logique, ce dilemme, conduit à la mise en place de mondes organisés formels, dominés par les processus et approches techniques d'une part et de mondes organisés informels où les processus sociaux prévalent sur les processus techniques. Le management est, en permanence, tiraillé entre la dualité de la rationalisation et de l'émancipation. Il navigue entre monde organisé formel, en quête d'ordre et de cohérence, et monde organisé informel tourné vers le dynamisme, la vitalité organisationnelle.

### **1.1.3 Management et contingence**

La notion de contingence ressort de manière parfaitement lisible de l'histoire du management. Même si, à chaque époque, correspondent de grandes tendances managériales, il appartient à chaque entreprise, à chaque organisation d'évaluer ses besoins managériaux, de mettre en œuvre ou de créer les solutions managériales qui s'y rapportent. Certains auteurs vont même jusqu'à parler de management situationnel.



#### **1.1.4 Le management est un processus**

S'inspirant des théories d'Henri Fayol, certains auteurs mentionnent le fait que le management est un processus dont les quatre phases principales sont : planifier, organiser, diriger et contrôler. Il va de soi que dans les faits, au plan opérationnel, chacune de ces phases est souvent menée de front et qu'il est extrêmement difficile de discerner, dans la mise en œuvre du management au quotidien, quelle phase est en cours de réalisation. C'est d'ailleurs ce que relève Henry Mintzberg dans son ouvrage consacré à l'observation des managers<sup>29</sup>. Néanmoins, ce point de vue concernant le management est digne d'intérêt car il est largement repris par Chester Barnard dans son analyse des fonctions de direction et, pour parler de choses plus actuelles, dans les logiques de management de la qualité notamment.

#### **1.1.5 Une activité immatérielle**

Terminons ce rapide recensement en précisant que le management est une activité immatérielle qui se prête mal à l'observation. Même si le management est exercé au quotidien au sein de toute organisation, c'est une activité qui demeure en soi invisible et impalpable. Toutefois, cette activité étant incarnée, au sein de l'organisation, par les managers et les « managés » d'une part, produisant des effets tangibles d'autre part, c'est par ce biais qu'il est possible de l'observer.

Les pratiques de gestion sont également une voie pour observer le management en entreprise. Ce n'est pas celle qui est retenue dans le cadre de cette étude.

### **1.2 Ce que n'est pas le management**

#### **1.2.1 Une science appliquée**

Bien que des tentatives de rapprochements aient été opérées durant le XXe siècle entre science et management, le rêve de Taylor de transformer ce dernier en science n'a pu se réaliser. Henri Fayol souligne d'ailleurs que « la pratique du management ne nécessite pas de connaissances scientifiques exceptionnelles ; en mathématiques, la règle de trois suffit pour manager » (Morin, 1997).

---

<sup>29</sup> Le manager au quotidien – H. Mintzberg – Eyrolles – Editions d'Organisation - 2006



Néanmoins, l'apport des sciences au management demeure non négligeable. Prenons pour exemple la théorie générale des systèmes. Très liée à la cybernétique, cette discipline s'intéresse au pilotage des systèmes complexes, stables ou instables, fermés ou ouverts. Elle permet par exemple une appréhension globale des interactions et rétroactions au sein d'un système, met en garde contre « la causalité circulaire à effets cumulatifs » et éveille sur le fait que dans un système, une boucle de rétroaction positive, contrairement à une boucle négative, induit un emballement et non pas une stabilité. Convenons, que les raisonnements systémiques offrent une approche intéressante pour mieux appréhender les situations de management. Ces dernières étant souvent complexes, incertaines, marquées par le manque d'information, les stratégies d'acteurs, les jeux de pouvoirs ou de compétition, l'approche systémique est une opportunité pour tenir compte de ces différents éléments et tenter d'analyser, d'appréhender de telles situations dans leur globalité. La systémique est en réalité une méthodologie, une « paire de lunettes » qui permet de mieux déchiffrer la réalité complexe et d'agir sur elle avec plus de pertinence. Pour autant, les tentatives de modélisation mathématiques pourraient s'avérer dangereuses car : « on ne manage pas des systèmes, des modèles d'usines ou de services, mais une usine, un service, à un moment donné et dans une situation donnée ».

D'autres sciences telles que les sciences politiques et la sociologie qui s'intéressent de longue date aux questions de coopération dans les systèmes sociaux, ou bien la psychologie et la psychologie sociale, l'économie, les mathématiques, l'anthropologie ont largement participé au formidable essor du management, contribué à modeler son visage actuel et à le faire accéder au rang d'objet de recherche et de discipline majeure.

Il n'en reste pas moins que les managers ne trouvent de solutions à leurs problèmes de management dans aucune de ces sciences, seulement des indications ou des mises en garde. Inscrits dans une logique d'action les managers au quotidien, confrontés à des situations concrètes de management sont amenés à prendre des décisions, souvent rapides, qui s'apparentent à des paris puisque les managers ne jouent qu'une seule fois. Forts de leur expérience, lorsque celle-ci est pertinente pour la situation qu'ils ont à traiter, ils agissent tels des artistes. Pourtant, « l'art sans la science n'est rien » signale, en 1400, Jean Mignot conseiller des constructeurs de la cathédrale de Milan.

Si les sciences fournissent au management et aux managers un fond de connaissance indispensable, il n'y a pas continuité pour autant entre ces connaissances et les décisions prises en situation : les deux logiques se complètent sans s'assimiler.

### **1.2.2 Une boîte à outils**

Puisque le management est contingent, qu'il requiert à la fois l'utilisation de la pensée « manageante » et de la pensée managériale, le management ne peut être assimilé à une boîte à outils dans laquelle il suffirait de puiser pour apporter réponse aux situations de management.



L'entrée dans le monde hypermoderne suppose , comme déjà mentionné, de l'innovation managériale. Dans ce cadre, il convient de se tourner vers la création de nouveaux outils et approches, aujourd'hui sans doute inexistantes.

C'est là l'un des enjeux majeurs des managers dans l'entreprise hypermoderne.

### 1.2.3 *Synonyme d'autorité*

P. Morin et E. Delavallée soulignent que, autorité et pouvoir sont parfois confondus dans les livres de management. Le pouvoir est souvent assimilé à l'autorité. Or c'est oublier que :

- le manager est souvent aussi le subordonné d'un autre manager, avec des relations affectées par leur pouvoir réciproque,
- les éléments de l'organisation formelle ne permettent pas de décrypter d'emblée les réels rapports de pouvoir,
- les relations humaines se vivent à travers des rapports de pouvoir, quel que soit le niveau hiérarchique,
- l'ajustement mutuel résulte d'arrangements qui sont établis dans des relations de pouvoir.

Tout le monde a du pouvoir dans les organisations, même au niveau des rôles les plus subalternes. A partir du moment où un travail ou une personne a une valeur marchande pour une organisation, il existe une zone de pouvoir.

Les organisations de travail actuelles, en misant d'avantage sur l'autonomie des acteurs, redistribuent aussi un peu de pouvoir à ces derniers. Cependant, les changements technologiques ou organisationnels, agissent sur les zones et les rapports de pouvoir.

Crozier et Friedberg (L'acteur et le système, 1977) développent un point de vue analogue. Ils envisagent le pouvoir comme une relation et non comme un attribut et précisent que :

- « l'action collective n'est rien d'autre que de la politique quotidienne. Le pouvoir est sa matière première »,
- « le pouvoir est une dimension irréductible et inéluctable de l'action sociale »,
- « ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs ».

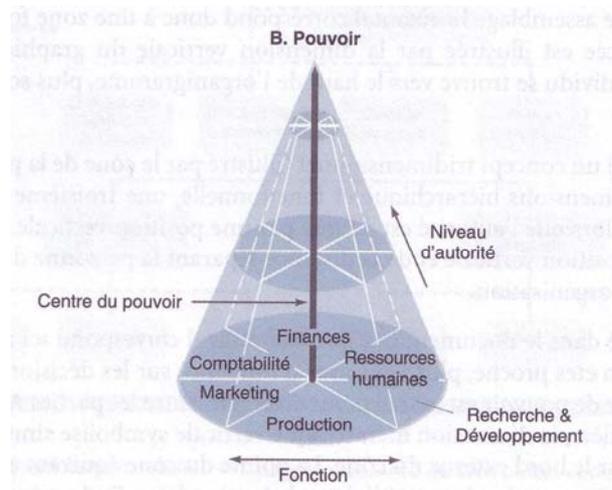
Selon eux, l'expertise, la maîtrise de l'incertitude, la maîtrise de l'information et l'utilisation des règles organisationnelles sont les principales sources de pouvoir au sein de l'organisation.

Le management se situe au cœur de ces relations de pouvoir qu'il vise à réguler. En effet : « les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitude » indiquent Crozier

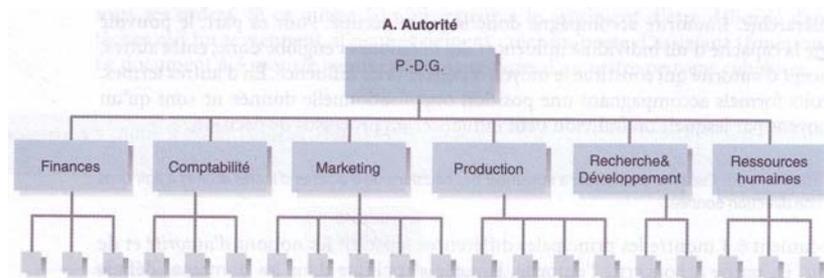


et Friedberg. Or la règle, comme il sera développé ultérieurement, est l'une des composantes de l'organisation formelle et de ce fait du management.

Le pouvoir est un concept à trois dimensions qui incluent : la dimension hiérarchique, la dimension fonctionnelle et une troisième dimension appelée « centralité ». Le pouvoir se compose d'une position verticale et de la distance séparant la personne du centre ou cœur de pouvoir de l'organisation :



L'autorité repose sur un droit justifié par la position de son détenteur dans une hiérarchie. L'autorité est définie par une position verticale :



Le pouvoir n'est pas l'autorité, comme en témoignent les deux schémas présentés ci-dessus. Si le périmètre du management et du pouvoir se confondent, il n'en est pas de même pour celui de l'autorité qui est celui de la voie hiérarchique et des personnes au sein de la hiérarchie. L'autorité renvoie à la sphère des managers dans l'organisation. Cette notion sera approfondie à ce stade de l'exposé.



### 1.3 Management et leadership se confondent ils ?<sup>30</sup>

Le management gère la complexité, le leadership quant à lui gère le changement. Ce sont deux modes d'action distincts et complémentaires qui ont chacun leur fonction et leurs activités propres. Laurent Lapiere<sup>31</sup> indique d'ailleurs que : « il faut faire attention à ne pas confondre, comme le font les écrits en anglais, particulièrement ceux qui viennent des Etats-Unis, les habiletés de leadership (leadership skills) et les habiletés de gestion (management skills) ».

Néanmoins, management et leadership sont tous deux nécessaires à la réussite dans l'environnement économique actuel. Si le management apporte ordre et cohérence au sein d'organisations complexes, le leadership, pour sa part, est particulièrement adapté aux dynamiques de changements.

Ainsi, le leadership se définit comme : « la capacité à amener une organisation (ou un groupe au sein d'une organisation) à atteindre certains objectifs. ». Les frontières entre management et leadership peuvent être schématisées de la façon suivante :

| <b>MANAGEMENT</b>  | <b>LEADERSHIP</b>  |
|--|--|
| <b>Gestion de la Complexité</b><br><b>Ordre et Cohérence</b> | <b>Gestion du changement</b><br><b>Dynamisme, Vitalité</b> |
| Planification - Budgétisation                                | Définition d'une direction,<br>d'une Vision                |
| Organisation – Recrutement                                   | Alignement des « troupes »                                 |
| Contrôle – Résolution de<br>problèmes                        | Motivation - Inspiration                                   |
| <b>MANAGEMENT &amp; LEADERSHIP</b>                           |  |

Si cette question reste ouverte pour l'instant, nous reviendrons dessus dans le cadre de la définition du management, puis de l'étude du DRH manager au sein d'entreprises hypermodernes, marquées par le changement permanent.

<sup>30</sup> Le leadership – Qu'est ce que le leadership – J. P Kotter - Harvard Business Review - Editions d'organisation

<sup>31</sup> Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer – L. Lapiere – Revue internationale de gestion – Volume 33 – Numéro 3 – Automne 2008



## 2 Définition du management

### 2.1 A propos du management

S'il est possible d'identifier à grands traits, ce qu'est ou n'est pas le management, proposer une seule et unique définition de cette notion est un exercice difficile car il en existe plusieurs. A titre d'exemple, figurent en annexe 3 quelques unes des définitions recensées dans la littérature. Si les unes s'attachent à préciser ce qu'est le management (exemple : le management action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise (Thiétart, 2004)), d'autres définissent cette notion au travers de sa finalité (exemple : la fonction de management vise à transformer le travail, issu de la production en performances, dont les caractéristiques ont été définies par la Direction. (E. Delavallée).

Conscients de cette double logique, l'ouvrage *Le Coût de l'excellence* - N. Aubert - V. de Gaulejac, contient une approche du management qui conjugue ce qu'est le management et à quoi il sert :

- La fonction première du management **est de produire de l'organisation c'est-à-dire d'investir et de mettre en œuvre des dispositifs pour gérer les conflits qui apparaissent continuellement au sein de l'entreprise et dans ses rapports avec l'environnement. Il s'agit de produire des règles, des procédures, des modalités concrètes d'organisation du travail** pour permettre une **coexistence relativement ordonnée entre des éléments en tension permanente.**
- Le management permet de faire **fonctionner la structure.**

Ces auteurs signalent que le management : « recouvre plusieurs éléments de natures différentes : **une structure d'organisation, des pratiques de gestion, un système de représentation et un modèle de personnalité** ».

Cette manière d'appréhender le management mérite d'être complétée par celle proposée par Chester Barnard qui introduit la notion de capacité dans sa définition du management :

- « Le management est, avant tout, la **capacité d'intégrer les composantes « formelles » et « informelles » des organisations** »<sup>32</sup>

Si ces définitions précisent ce qu'est le management, stipulent les éléments qui le composent et mentionnent à quoi il sert, elles donnent peu d'information quant à la raison d'être du management.

---

<sup>32</sup> Sociologie des organisations – C. Ballé – Puf – Que sais-je - 2002



## 2.2 Raison d'être du management

La raison d'être fondamentale du management est **l'action collective organisée ou les mondes organisés en vue d'un but à atteindre ou de résultats à obtenir**. Maints écrits attestent de cela :

- « Nul ne saurait préciser la date de naissance : le management remonte à la nuit des temps. Il a sa source dans l'action collective organisée en vue d'un but à atteindre ou de résultats à obtenir » (Morin, 1997),
- « Le management ..... vise à résoudre l'inévitable problème que pose l'action collective. Sous la direction du management, cette dernière prend alors la forme d'un monde organisé qui devient, à son tour, une solution et un problème à résoudre » (Déry, 2007),
- « Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management » Henry Mintzberg<sup>33</sup>,
- Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac affirment en 2007 que le management doit permettre : « une coexistence relativement ordonnée entre éléments en tension permanente ».

Or l'action collective organisée n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social, un artefact, une création humaine<sup>34</sup> qui pose problème. En effet, comme l'indiquent M. Crozier et E. Friedberg<sup>35</sup> : « Nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations (.....). Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces rouages sont constitués par des hommes. Elle devient alors le cauchemar des « temps modernes ». Selon ces mêmes auteurs, le fonctionnement de l'organisation, de l'action collective organisée, répond à un équilibre entre pratiques formelles et pratiques informelles.

Cette assertion conduit naturellement à prendre en compte une donnée centrale du management : la variable humaine, celle des acteurs dans l'organisation.

## 2.3 Une définition du management

Sur la base des éléments ci-dessus, la définition suivante semble pertinente dans le cadre de l'étude du DRH manager :

---

<sup>33</sup> Le management – Voyage au centre des organisations – Henry Mintzberg - Editions d'Organisation - 1989

<sup>34</sup> L'acteur et le système – M. Crozier- E. Friedberg – Editions du Seuil - 1977

<sup>35</sup> L'acteur et le système – M. Crozier – E. Friedberg – Editions du Seuil - 1977



« Le management est, avant tout, la **capacité à adapter l'organisation à son environnement et à d'intégrer ses composantes « formelles » et « informelles » dans le but de résultats à obtenir**».

Selon cette définition, le management est donc une capacité qui sert à adapter et à intégrer des composantes formelles et informelles des organisations. La question se pose de savoir quelles sont ces composantes formelles et informelles.

### 3 Les composantes du management

Selon N. Aubert - V. de Gaulejac, 2007, le management recouvre:

- Une structure d'organisation
- Des pratiques de gestion
- Un système de représentation
- Un modèle de personnalité

D'autre part, l'action collective organisée constitue la raison d'être du management. Ses rouages reposent sur les êtres humains au sein de l'organisation.

La définition proposée fait mention de composantes formelles et informelles de l'organisation.

#### 3.1 Qu'entend-on par organisation ?

L'organisation est, par nature, éminemment abstraite. Pour autant il est acquis qu'aucune organisation ne fonctionne pas de son propre fait<sup>36</sup>.

##### 3.1.1 Organisation et système

Dans cette étude, l'organisation est abordée dans la perspective de l'action collective en vue d'un but à atteindre ou de résultats à obtenir. C'est pourquoi, il est possible d'envisager l'organisation comme « un ensemble de mécanismes réducteurs qui restreignent les possibilités de négociation des acteurs et qui permettent ainsi de résoudre les problèmes de coopération » (Crozier, Friedberg, 1977).

---

<sup>36</sup> Sociologie des organisations – C. Ballé – Edition PUF – Que sais-je ? - 2002



Selon P. Morin et E. Delavallée, dans leur ouvrage : « Le manager à l'écoute du sociologue », **l'organisation est un système**, c'est-à-dire : « un ensemble finalisé d'éléments en interaction ». Le système organisation est fait d'éléments tangibles relevant de **l'organisation formelle** dont ils visent à définir et appréhender le fonctionnement.

### **3.1.2 Organisation et système social complexe**

Cependant, par définition, il ne peut pas y avoir de système organisation sans individus. L'organisation est donc également constituée de relations concrètes entre individus imparfaits et intéressés qui trouvent quotidiennement des solutions aux problèmes organisationnels auxquels ils sont confrontés. A ce niveau se joue **l'organisation informelle**, également indispensable au bon fonctionnement de l'organisation dans sa globalité. Organisation formelle et organisation informelle se superposent rarement.

Notons que cette approche largement partagée aujourd'hui, converge avec la thèse développée en 1938 par Chester Barnard dans son ouvrage : « The functions of the executive ». Selon ce cadre de la Bell Telephone Company, l'organisation est un **système social d'interactions complexes**. Des **organisations informelles sont présentes dans les organisations formelles. Ces dernières sont indispensables pour maintenir l'ordre et la cohérence, les premières sont indispensables pour assurer le dynamisme et la vitalité.**

### **3.1.3 Composantes formelles et informelles de l'organisation**

Forts de ces éléments, dans le cadre de cette étude, nous opérons la dichotomie suivante entre organisation formelle et informelle :



| ORGANISATION FORMELLE   | ORGANISATION INFORMELLE   |
|---|---|
| <b>Objectif : maintenir l'ordre et la cohérence</b><br><br><b>Approche : rationalisation des mondes organisés</b> | <b>Objectif : assurer le dynamisme et la vitalité</b><br><br><b>Approche : émancipation des hommes au travail</b> |
| Les objectifs   |   |
| La structure  |   |
| Les pratiques de gestion (incluant, technologie, règles et procédures)  |   |
| Les individus dans l'organisation   |   |
| Autorité formelle   | Interactions informelles  |
| Chaîne hiérarchique   | Conflits interpersonnels et intergroupes  |
| Le système de représentation, culture   |   |
| Culture d'organisation  | Normes collectives  |
|   | Le modèle de personnalité   |
|   | Perceptions et attitudes  |

Ces regroupements résultent de la littérature ; ils sont une tentative de clarification, une convention appliquée au cadre de cette étude. Un bref descriptif des composantes formelles de l'organisation est proposé ci-après.

### → Les objectifs

Comme déjà mentionné, l'organisation est l'une des variables de l'action collective organisée ou des mondes organisés en vue d'un but à atteindre ou de résultats à obtenir. La raison essentielle qui préside à la création d'une organisation est : l'atteinte d'un but ou de résultat à obtenir. **Toute organisation poursuit donc un ensemble d'objectifs visant à assurer sa survie et son développement dans un contexte donné.** Ainsi, si l'on se réfère aux cinq étapes majeures de l'évolution du contexte socio-économique français et aux enjeux managériaux qui en découlent, on peut affirmer que les objectifs poursuivis par les organisations ont varié au gré de l'évolution du contexte au sein duquel ces dernières entendaient assurer leur survie ou leur développement. Mais n'oublions pas que : « les organisations n'ont pas d'objectifs ; seuls les individus en ont ». En effet, **la notion d'objectifs organisationnels ou d'entreprise, souvent présente dans la littérature managériale, fait en réalité référence aux objectifs collectifs fixés par les dirigeants.** Ils correspondent à un écart entre un état ou une valeur actuel propre à l'organisation et un état ou une valeur voulus par les dirigeants de l'organisation.



Dans les entreprises ayant adopté une approche managériale inspirée de la Direction Par Objectifs chère à P. Drucker, les objectifs généraux de l'organisation sont déclinés de façon collective et individuelle au sein des différentes strates de l'organisation. Dans une telle configuration, il est permis d'appréhender l'organisation comme un réseau maillé d'acteurs, liés les uns aux autres par des objectifs déclinés à partir de buts généraux définis par les dirigeants. Ainsi, tout titulaire d'une fonction managériale a une double appartenance : il est à la fois supérieur et subordonné, manager et managé, en charge de fixer des objectifs et d'avoir des objectifs qui lui sont fixés.

### → La structure

Henry Mintzberg dans son livre : « Structure et dynamique des organisations » (1978), développe une théorie des organisations qui fait référence. Pierre Romelaer, en 2002, s'inspirant de ces travaux, recense douze principaux types d'organisation. Environ deux tiers des organisations que l'on rencontre dans la réalité correspondent assez fidèlement à l'un de ces types, le tiers restant correspondant à un mélange dénommées structures hybrides. Citons ci-après six types d'organisation dont un descriptif est fourni en annexe 4 :

- La structure simple (StrSple)
- La structure mécaniste (SM)
- La structure basée sur les compétences (SBC)
- L'adhocratie (Adh)
- La structure basée sur les résultats (SBR) et les structures divisionnalisées. . Il est possible de recenser six types de structures divisionnalisées.

Au côté de ces structures que nous qualifierons de « classiques », sont apparues dans les vingt dernières années des types d'organisation qui, selon Pierre Romelaer, ont des perspectives de développement importantes. Il s'agit de : l'organisation virtuelle, l'organisation en réseau, l'organisation apprenante, le « garbage can ». Un descriptif de chacun de ces types d'organisation est fourni en annexe 5.

Ces types nouveaux d'organisation semblent particulièrement dignes d'intérêt, car, à l'heure de l'hyper modernité, les organisations en réseaux semblent vouées à un fort développement comme en atteste l'affirmation suivante : « L'organisation en réseau, vient bouleverser les structures hiérarchiques ; le modèle réticulaire et poly centré remplace de plus en plus l'organigramme en réseau, le fonctionnement centralisé et pyramidal qui caractérisaient l'entreprise industrielle. »<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Le coût de l'excellence – N. Aubert – V. de Gaulejac – Editions du Seuil - 2007



Malgré la diversité des types d'organisation, elles semblent toutes fonctionner autour de cinq parties d'organisation. C'est en étudiant la manière dont sont configurées ces cinq parties que l'on parvient à identifier, dans le cadre d'un diagnostic organisationnel par exemple, à quel type d'organisation on a à faire. Ces parties d'organisation sont recensées ci-après, un bref descriptif de chacune d'entre elle est proposé en annexe 6.

- Le sommet stratégique (SoStr)
- La technostructure (TS)
- La hiérarchie opérationnelle (HO)
- Le centre opérationnel (CO)
- Les fonctions de support logistique (FSL)

### → Pratiques de gestion

Les auteurs du « Coût de l'excellence » précisent ce qu'ils entendent par pratiques de gestion appliquées au management.

« Le management permet de faire fonctionner la structure. Le management met en place un ensemble de pratiques de gestion dont la fonction essentielle est de réguler des systèmes complexes traversés par des logiques internes plus ou moins compatibles. Le management consiste à produire de la médiation entre les exigences du profit et les intérêts du personnel. »

S'il est utopique et illusoire de s'attaquer à un éventuel recensement de pratiques de gestion hors situation, convenons que la typologie proposée par Pierre Romelaer, lorsqu'il s'inspire d'Henry Mintzberg, concernant les mécanismes de coordination peut être une grille de lecture pour l'étude des pratiques de gestion. Cette typologie est la suivante (pour chaque élément, un descriptif est proposé en annexe 7) :

- Ajustement mutuel
- Supervision directe
- Standardisation des procédés de travail
- Standardisation des résultats
- Standardisation des compétences

L'analyse des mécanismes de coordination, utilisée pour révéler la façon dont fonctionne « l'action collective organisée », peut être conduite pour un poste de travail, pour une partie d'organisation (la coordination dans un service, dans un service commercial, etc.), pour un processus de décision (décision d'investissement, innovation produit, etc.), et pour la coordination des activités de l'entreprise avec l'extérieur (les clients, les sous-traitants, les partenariats, etc.).

Décrire les composantes situées entre l'organisation formelle et l'organisation informelle, nous entraînerait à dépasser le cadre de notre étude. Elles seront abordées par le biais de la question relative à l'intégration des composantes de l'organisation. En effet, puisque la définition du management fait référence à la capacité à adapter l'organisation à son environnement et à intégrer ses composantes, regardons ces points.



## 4 La capacité à adapter l'organisation à son environnement

Nous l'avons déjà mentionné, l'adaptation de l'organisation à son environnement est devenue une nécessité permanente dans le monde hypermoderne. Or, compte tenu des constats réalisés concernant le management et le leadership, tels qu'ils ressortent de la littérature, il semble important de préciser que, dans le cadre de cette étude, sur la base de la définition proposée pour le management, ce dernier inclut nécessairement le leadership, c'est-à-dire des capacités en termes de **gestion du changement**.

## 5 L'intégration des composantes de l'organisation

Il est légitime de se poser la question de savoir pourquoi il est nécessaire d'intégrer ces différentes composantes.

Les deux premières raisons qui président à cette nécessité sont incluses dans la définition du management et reposent sur **la volonté d'adapter l'organisation à son environnement d'une part, sur celle d'atteindre des buts, d'obtenir des résultats d'autre part**. Mais, rappelons que l'action collective organisée n'est pas un phénomène naturel. A ce titre, il est illusoire de penser que les différentes composantes de l'organisation s'allient spontanément pour fonctionner dans une direction donnée, comme le démontrent Crozier et Friedberg dans leur ouvrage. Les hommes dans l'organisation développent des stratégies, qui sont autant de rapports de pouvoir susceptibles de freiner ou, au contraire, de faciliter **la coopération des différents acteurs**. C'est la seconde raison qui nécessite une intégration des composantes de l'organisation. Cette question est tellement centrale pour le management et le manager qu'elle mérite que l'on s'y attarde.

### 5.1 La question centrale de la coopération

L'action collective est un construit social dont l'existence pose problème (Crozier, Friedberg, 1977). Selon ces mêmes auteurs, l'enjeu le plus fondamental de l'action collective organisée, est la coopération des acteurs au sein de ces collectifs, cette coopération visant à l'accomplissement d'objectifs communs malgré l'orientation différente des acteurs. La coopération est le résultat de solutions contraignantes mais contingentes c'est-à-dire « largement indéterminées et donc arbitraires ». Elles sont des artefacts humains qui orientent le comportement des acteurs, circonscrivent leur liberté et leur capacité d'action. Ces artefacts rendent possible le développement des actions collectives humaines et en conditionnent le résultat. Selon ces mêmes auteurs, la coopération suppose l'intégration de comportements divergents. L'intégration peut se faire par soumission ou contrat

Le DRH manager : *Quelle réalité ?*

Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



« Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte ».

Pour le management, il s'agit de mettre en place des construits d'actions collectives qui « organisent des modes d'intégration afin d'assurer la coopération entre acteurs sans supprimer leurs libertés c'est-à-dire leurs possibilités de poursuivre des objectifs contradictoires. ». Ces construits d'actions collectives visent à instituer des jeux structurés, de façon plus ou moins lâche, plus ou moins formalisés afin de contribuer à l'accomplissement des objectifs d'ensemble.

## 5.2 La performance globale

Dans le monde hypermoderne, l'heure est au « tout performance »<sup>38</sup> ou peut-être au « tout excellence »<sup>39</sup>. Un autre enjeu central du management, souvent associés voire synonyme de « résultats à obtenir » dans notre définition du management, est la **performance globale assignée aujourd'hui à tout individu, équipe et organisation ou à minima à toute entreprise.**

A l'ère de l'hyper modernité, sans doute pourrait-on ajuster notre définition comme suit : « Le management est, avant tout, la **capacité d'intégrer les composantes « formelles » et « informelles » des organisations dans un but de performance globale donnée**».

Selon F. Blanchot, la performance globale, c'est-à-dire, sociale, économique, environnementale, repose sur la **cohérence d'ensemble** entre différents éléments :

- environnement,
- stratégie,
- culture,
- système de gestion,
- organisation.

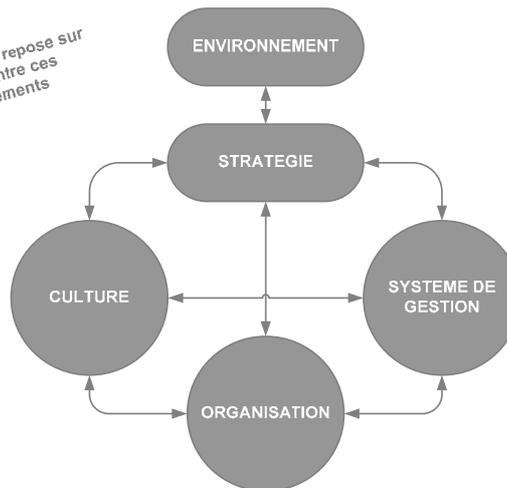
---

<sup>38</sup> L'art du management – Les Echos – 22 Mai 2008 – Les enjeux cachés de la mesure de la performance – Hélène Löning

<sup>39</sup> Le coût de l'excellence – N. Aubert et V. de Gaulejac – Editions du Seuil – Janvier 2007



La PERFORMANCE repose sur la cohérence entre ces différents éléments



La philosophie de performance globale très présente au sein des entreprises d'aujourd'hui, est la troisième raison qui préside à la nécessité d'intégrer les composantes formelles et informelles de l'organisation.

### 5.3 La justice organisationnelle

Constatons enfin que : « Il est difficile d'imaginer le management contemporain sans accorder une attention particulière aux perceptions de justice au travail »<sup>40</sup>. La structure de la justice organisationnelle utilisée par les chercheurs s'articule autour de quatre types de justice subdivisés selon les dimensions suivantes :

- **JUSTICE DISTRIBUTIVE** : la justice distributive se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basées sur une comparaison avec autrui.
- **JUSTICE PROCEDURALE** : représente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées.
  - o **Uniformité** : appliquer les mêmes règles à tous (par exemple en matière de gestion des conflits)
  - o **Exactitude** : vérifier l'exactitude des informations utilisées dans les prises de décision
  - o **Neutralité** : s'assurer de la neutralité de ceux qui prennent les décisions
  - o **Représentativité** : prendre en considération les intérêts de chacun lors d'une décision
  - o **Droit d'appel** : prévoir une correction possible des erreurs

<sup>40</sup> La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements – J. Bagger – R. Cropanzano et J. Ko – Chapitre 1 de Comportement Organisationnel – Editions De Boeck Université – 1<sup>er</sup> édition - 2006



- **Ethique** : respecter les normes en vigueur dans le groupe
- **JUSTICE INTERACTIONNELLE** : désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres. Certains chercheurs divisent la justice interactionnelle en deux parties : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.
  - **Clarté** : fournir des informations et explications concernant les décisions prises.
  - **Respect** : traiter l'autre de manière polie et respectueuse.

La quête de justice organisationnelle, qui de notre point de vue compte parmi les facteurs contribuant à la performance globale de l'entreprise, est la dernière raison essentielle qui invite à l'intégration des composantes de l'organisation.

## 6 La capacité à adapter et à intégrer

Le Petit Robert définit une capacité comme : ' « Qualité de celui qui est en état de comprendre, de faire quelque chose ». Dans le cas du management, la capacité est donc celle qu'ont ou n'ont pas les managers à adapter l'organisation à son environnement et à intégrer les composantes formelles et informelles de l'organisation en vue de résultats à obtenir. C'est donc vers eux que nous tournons maintenant notre regard.

## 7 A l'heure de l'étude du terrain

Dans le cadre de l'étude du DRH manager, l'analyse du terrain sera l'occasion d'appliquer la logique d'adaptation / intégration aux rôles que nous ont cités les DRH.

De plus, seront étudiés, la position du DRH manager au sein de l'organisation ainsi que sa sphère managériale au regard des rapports de pouvoir et d'autorité puis les mécanismes de coordination utilisés dans son rôle de manager.

Les résultats sont exposés dans la partie dédiée à ces derniers.

## B. Le manager

C'est seulement au début du 20<sup>ème</sup> siècle que Max Weber, sociologue et économiste allemand, intervient dans la définition du mot *manager*. Un *manager* serait la combinaison de deux approches. Déductive : à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie. Inductive : à partir d'une observation de la réalité, on tente d'en comprendre les dysfonctionnements pour ensuite adapter un modèle qui est propre à son



émetteur. Dont acte ! Ne serait pas manager qui veut...selon François-Xavier BELLEST, sémiologue<sup>41</sup> .

## 1 Bref historique des rôles et fonctions du manager

A l'heure de « l'hyper modernité », les conditions d'exercice du management sont celles du contexte économique, sociologique et technologique qui a déjà été présenté au début de cette étude. Afin de s'adapter à ce dernier, les entreprises ont été amenées à repenser la fonction de manager pour espérer poursuivre leur développement et construire de nouveaux avantages concurrentiels. Diversification et complexification du métier sont à l'ordre du jour. Il est possible de retracer l'évolution des rôles et fonctions du manager comme suit :

| Hier  | Aujourd'hui  |
|---|--|
| Légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique. Forte importance accordée au statut  | Légitimité de type relationnel (leadership) et contributive (compétence) autour d'un système de mobilisation des ressources qu'il s'agit d'animer, de coordonner et de faire évoluer en fonction des situations                    |
| Style de direction à travers une communication de type vertical (descendante), organisée autour de procédures et de règles formelles pour un nombre important d'acteurs | Style de direction participatif et coopératif autour d'une communication horizontale, organisée autour d'ajustements mutuels et de systèmes de liaison pour un nombre limité d'acteurs-cibles (spécialistes, experts, partenaires) |
| Rôle de planification et de prévision. Fort contrôle des activités (contrôle <i>ex ante</i> ) avec une faible délégation (centralisation des décisions)                 | Rôle d'anticipation mais aussi d'expérimentation à travers la mise en place d'une politique d'adaptation permanente, avec une décentralisation sélective   |
| Lien étroit entre la fonction de manager et la structure de l'organisation. Le manager se définit avant tout en fonction de son rôle et de sa place dans l'organisation | Séparation progressive entre la fonction de manager et l'organisation. Le manager se définit avant tout en fonction de son rôle d'initiateur ou d'accompagnement de projets  |
| Le manager est essentiellement un acteur interne de l'entreprise  | Le manager devient un agent d'interface entre l'organisation et l'environnement  |

41 Article paru dans la revue RH&M N°29 avril 2008



## 2 A propos du manager

### 2.1 Manager et/ou leader ?

Comme nous l'avons vu, la littérature différencie le management et le leadership<sup>42</sup>:

La question se pose, dans les mêmes termes, pour les mots manager et leader. Qu'en est-il ? Les mots manager et leader sont parfois utilisés comme synonymes, pourtant ils ne signifient pas la même chose. Le manager est nommé à un poste de responsabilités, il dispose d'un pouvoir légitime, lié à une position formelle dans une organisation. Ce pouvoir donne au manager une capacité de récompense ou de blâme, par exemple. La capacité d'influence du manager se fonde sur l'autorité formelle inhérente à sa position dans l'organisation. A l'inverse, le leader peut aussi bien être nommé qu'émerger par lui-même au sein d'un groupe. Il peut, de ce fait, entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle.

Cependant : les managers doivent ils être des leaders et réciproquement ? Personne n'étant parvenu à démontrer, de manière scientifique ou logique que les capacités de leadership constituent un handicap pour un manager, il est permis d'affirmer que tout manager devrait effectivement, dans l'idéal, endosser le rôle de leader. En revanche, tous les leaders ne possèdent pas nécessairement les aptitudes requises pour exercer des fonctions de management, et tous ne devraient donc pas occuper ce genre de postes. Le fait qu'un individu puisse influencer d'autres personnes ne signifie pas qu'il soit également capable de planifier, d'organiser, de contrôler et de gérer.

Ainsi certains ouvrages définissent le leader comme : « une personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) »<sup>43</sup>.

Suivant le précepte de Lao Tseu , il semble que pour « mener les hommes , il faut marcher derrière eux ». Les managers doivent apprendre à faciliter, encourager, supporter, « mentorer » et coacher, bien plus qu'à « diriger ». Comme le dit Bennis : « les leaders font la bonne chose, alors que les managers font bien la chose ».

Le leadership est une responsabilité assumée par une personne qui a mené une réflexion approfondie sur les missions de l'organisation. Le leader fixe des objectifs précis à atteindre à ses équipes ; il se montre responsable et digne de confiance. Il donne envie de faire, mobilise les énergies individuelles et suscite une participation « volontaire » des équipes au regard des objectifs poursuivis. Son rôle est de créer une « vision » et de permettre à chacun de

---

<sup>42</sup> Le leadership – Qu'est ce que le leadership – J. P Kotter - Harvard Business Review - Editions d'organisation

<sup>43</sup> Management – L'essentiel des concepts et des pratiques – S. Robbins et D. DeCenzo – Pearson Education - 2004



fonctionner au meilleur de lui-même. Différent du pouvoir ou de l'autorité, c'est une forme d'influence sur les autres.

## **2.2 Autorité et pouvoir**

L'autorité est la capacité de se faire obéir avec le consentement de celui qui obéit. Il existe plusieurs formes d'autorité : nous nous attarderont ci-après uniquement sur le distinguo entre autorité formelle et autorité légitime.

L'autorité est admise comme une règle qui fait autorité et référence et pose sa légitimité comme un droit si ceux qui l'incarnent sont reconnus par ceux sur qui elle s'exerce. L'autorité légitime d'un manager s'impose au groupe lorsque celui-ci a su par ses compétences, qualités et posture managériale démontrer sa valeur ajoutée et son apport au groupe.

→ **Autorité légitime** : L'autorité est admise comme une règle qui fait autorité et référence et pose sa légitimité comme un droit si ceux qui l'incarnent sont reconnus par ceux sur qui elle s'exerce. L'autorité légitime d'un manager s'impose au groupe lorsque celui-ci a su par ses compétences, qualités et posture managériale démontrer sa valeur ajoutée et son apport au groupe.

→ **Autorité formelle** : Dans les structures traditionnelles et dans encore beaucoup d'organisations aujourd'hui, il existe une relation en parallèle entre la hiérarchie et l'autorité. Un « patron », un directeur dispose d'une autorité formelle de par sa position dans l'organigramme, de par son statut (titre de Directeur par exemple). L'autorité formelle est un outil du pouvoir que peut avoir un manager.

Le pouvoir est la capacité à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée. Il est possible de distinguer le pouvoir formel et pouvoir informel.

→ **Pouvoir formel** : La position d'un manager dans la hiérarchie de son organisation lui confère un pouvoir formel (contrôle des budgets, décisions de recrutements, d'augmentation des salaires des membres de son équipe etc.).

→ **Pouvoir informel** : Le pouvoir informel est par définition celui qui n'est pas formel et qui s'obtient non pas par une position dans l'organigramme mais par un certain nombre de caractéristiques personnelles, par l'expertise développée, la fiabilité éprouvée, la compréhension des problématiques de l'organisation, les efforts fournis, et parfois un charisme naturel.



Une partie de l'autorité et du pouvoir des managers tient à leur situation dans l'organisation : il s'agit alors pour eux d'exercer une autorité et un pouvoir formels.

Ce dont on s'aperçoit par ailleurs, c'est qu'en parallèle, leur type de comportement va être déterminant dans leur capacité à exercer une autorité et un pouvoir « naturels » légitimes et informels auprès de leurs subordonnés directs mais également vis-à-vis de personnes qui ne leur sont pas rattachées hiérarchiquement.

Ils vont alors être capables d'influencer et de faire preuve de leadership.

Nous proposons de cartographier ces différentes notions de la manière suivante :

| MANAGER               | LEADER                                       |
|-----------------------|--|
| → Autorité formelle   | → Autorité légitime                          |
| → Pouvoir formel      | → Pouvoir informel,<br>→ Pouvoir d'influence |
| <b>MANAGER LEADER</b> |  |

### 3 Définitions

#### 3.1 Selon M. Barabel et O. Meier<sup>44</sup>

Le manager est un acteur de l'entreprise qui a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité. Le manager est doté d'une autorité formelle par rapport à cette équipe.

#### 3.2 Selon Henry Mintzberg<sup>45</sup>

Un manager est une personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une organisation de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à deux objectifs fondamentaux.

- **Objectif 1** : le manager doit faire en sorte que son organisation produise de façon efficace les biens ou services qui lui sont spécifiques. Il doit concevoir les opérations de

<sup>44</sup> Le métier de manager aujourd'hui – M. Barabel et O. Meier – Cahiers français N° 321- 2004

<sup>45</sup> Le leadership – Profession : manager. Mythes et réalités – Harvard Business Review - Editions d'organisation



base et en assurer la stabilité ; il doit adapter, de façon contrôlée, son organisation à un environnement changeant.

- **Objectif 2** : il doit faire en sorte que l'organisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent. Il doit interpréter leurs diverses préférences et les combiner pour parvenir à des formulations des préférences de l'organisation qui guident les décisions prises. Ce même auteur, après avoir longuement observé le travail des managers stipule que quatre mythes entourent ce travail.

Le **premier mythe** présente le manager comme un planificateur méthodique et réfléchi. La **réalité** est toute autre puisque les études démontrent que les managers travaillent sans répit, que leurs activités se caractérisent par **la brièveté, la diversité et la discontinuité** et qu'ils sont par ailleurs essentiellement tournés vers l'action et répugnent à la réflexion.

Le second mythe est celui selon lequel le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir. En réalité, le travail d'un manager comporte un certain nombre d'obligations régulières, incluant rites et cérémonies, négociations et traitement des informations informelles qui relient l'organisation à son environnement.

Le cadre supérieur a besoin d'une information globale, que seul un système intégré de gestion (SIG) est réellement apte à fournir, tel est le troisième mythe concernant le travail du manager. Les faits révèlent que les managers préfèrent de loin l'information orale (coup de téléphone, réunions, ....) aux documents écrits.

Le quatrième mythe, enfin, repose sur l'idée que le management serait une science. Or, il a été démontré précédemment que tel n'est pas le cas. Ainsi, selon Henry Mintzberg, les procédures des managers pour planifier les tâches, traiter l'information, prendre des décisions, ...etc., sont soigneusement enfouies dans leur cerveau.

### **3.3 Notre définition du manager**

Sur la base des éléments développés ci-dessus, de la définition que nous proposons du management et des enjeux économique, sociologique et technologique auxquels sont confrontés aujourd'hui les managers, nous proposons de définir le manager de la façon suivante :

« Le manager est un acteur de l'entreprise doté **d'un pouvoir formel**. Il est chargé de **rassembler, de mobiliser et de développer les équipes autour d'objectifs communs dans le but d'obtenir une performance donnée.** »

En cohérence avec l'analyse proposée concernant le management et le leadership, nous considérons, dans cette approche du manager, qu'il doit être doté de leadership. En effet, à l'heure de l'hyper modernité, où l'animation supplante l'imposition, la capacité à influencer les



groupes, semble incontournable. De plus, dans un univers changeant, l'aptitude à gérer et conduire le changement, paraît essentielle. Dans les organisations matricielles ou en réseau, manager ne suffit plus.

#### 4 La position des managers au sein de l'organisation



#### 5 Observer le travail des managers

Comme déjà évoqué, le travail des managers se caractérise par la brièveté, la diversité et la discontinuité ; les managers sont par ailleurs essentiellement tournés vers l'action et répugnent à la réflexion. D'autre part, le travail des managers s'avère très diversifié. Pour ces raisons, leur travail s'avère difficile à observer.

Aussi, une voie possible pour observer le travail et surtout les rôles assurés par les managers, est celle de typologies dont la mission vise à simplifier, à rendre leurs activités lisibles et compréhensibles.

Attardons nous sur certaines d'entre elles.

#### 6 Les rôles et les styles : typologies théoriques

Dans le cadre de l'étude du DRH manager, nous nous intéressons aux typologies mentionnées ci-après. Certaines d'entre elles seront utilisées pour « décoder » les rôles et styles du DRH manager/leader dans le cadre de l'exploitation de l'enquête terrain.



Décrivons brièvement chaque typologie.

## **6.1 Les typologies théoriques relatives aux rôles de managers**

Rappelons tout d'abord que certaines approches managériales sont présentées en annexe 1. Il s'agit des principes de management de Taylor, Fayol et Weber. Si nous résumons, une nouvelle fois ceux de Henri Fayol, nous ne nous attarderons pas sur ceux de Taylor et Weber que nous n'utilisons pas dans le cadre de l'exploitation de l'enquête terrain.

### **6.1.1 La typologie d'Henri Fayol (1841 – 1925) (voir également annexe 1)**

Dans son livre « General and Industrial Management » (1916), ce père (français) du management définit le verbe Administrer (= Manager) au travers des cinq rôles suivants : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. **POCCC**

- **Prévoir** ; c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action,
- **Organiser** ; c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise,
- **Commander** ; c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ;
- **Coordonner** ; c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;
- **Contrôler** ; c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

**Les rôles du manager apparaissent ici comme une conceptualisation de leurs activités.**

### **6.1.2 La typologie d'Henry Mintzberg (1939 - )(voir également annexe 8)**

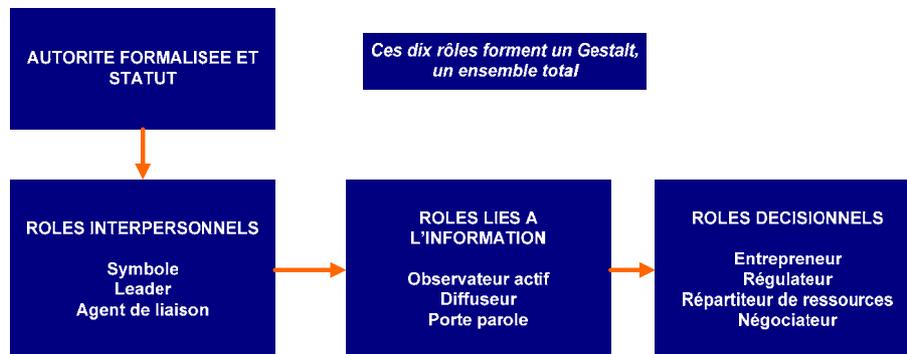
Henry Mintzberg, dans les années 1970, consacre sa thèse de doctorat à la « nature du travail du manager ». A partir d'observations réalisées sur une semaine complète auprès de cinq managers dirigeants, il réussit à donner des précisions sur ce que font réellement les managers. Il en déduit que la « profession » de manager peut être décrite en termes de différents « rôles » ou par des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction »<sup>46</sup>. Sa description comprend **dix rôles** structurés autour de trois sous-ensembles.

---

<sup>46</sup> Le Management – voyage au cœur des organisations – H. Mintzberg, Editions d'organisation, p 33



Ces dix rôles forment un Gestalt, c'est-à-dire un ensemble total. Les trois rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut de manager. Ils donnent naissance aux trois rôles liés à l'information qui, à leur tour, permettent à l'acteur d'assumer les rôles décisionnels.



### Les rôles interpersonnels :

Selon Mintzberg, le rôle de **symbole** constitue une obligation réservée à la fonction et engage l'acteur à remplir des devoirs de nature sociale, cérémoniale et légale. Le rôle de **leader** est présent dans presque toutes les activités de l'acteur. L'auteur spécifie que ce rôle concerne les relations de l'acteur avec des subordonnés et que c'est dans ce rôle que le pouvoir de l'acteur se manifeste le plus nettement. Pour lui, le leadership agit sur la motivation, la définition du lieu de travail, la formation et la promotion de ses subordonnés.

Le rôle **d'agent de liaison**, se développe à partir des réseaux de contacts extérieurs à l'organisation par lesquels des informations et des faveurs sont échangées pour le bénéfice mutuel des échangistes.

### Les rôles liés à l'information

La réception et la transmission d'informations constituent l'essentiel de ces rôles. Dans son rôle **d'observateur actif** l'acteur recherche et reçoit des informations lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension de son organisation et de l'environnement. Dans son rôle de **diffuseur** l'acteur communique l'information vers l'intérieur de l'organisation. Dans le rôle de **porte-parole**, l'acteur propage l'information vers l'extérieur de l'organisation.

### Les rôles décisionnels

Ce troisième et dernier groupe est composé de quatre rôles. Il les imagine le long d'un continuum ayant à une de ces extrémités un rôle dit proactif, le rôle d'entrepreneur et à l'autre, un rôle dit réactif, le rôle de régulateur. Entre ces deux pôles se situent les rôles de répartiteur de ressources et de négociateur.



Les rôles d'**entrepreneur** et de **régulateur** se différencient en ce que le premier est joué dans le but de rechercher dans l'environnement les situations problématiques et les opportunités d'améliorations et de développement tandis que le second l'est en réponse à des événements non contrôlés par l'organisation et à des situations de crises

Le rôle de **répartiteur de ressources** représente pour Mintzberg, le cœur du système qui élabore la stratégie de l'organisation. L'acteur en faisant des choix qui engagent des ressources importantes détermine les stratégies organisationnelles.

Le rôle de  **négociateur** apparaît lors de situations conflictuelles (grèves, conflits) qu'il lui faut résoudre.

H. Mintzberg spécifie que les rôles peuvent (doivent) être joués conjointement et que c'est à la concomitance des rôles que l'efficacité fonctionnelle est atteinte. Il est à noter que la performance des différents rôles managériaux cités par Mintzberg et les exigences de ces rôles peuvent varier dans le temps pour un même manager et selon la position du manager dans l'organisation. Chacun des rôles est unique mais tous ensemble ils forment un tout.

Pour revenir sur la question du manager et du leader, on relève que Henry Mintzberg, pour sa part, dans son étude du métier des managers, inclut le rôle de leader à celui du manager. Selon lui, parmi les dix rôles qui caractérisent l'activité du manager, figure le rôle de leader qu'il définit de la façon suivante : « le rôle de leader définit les relations interpersonnelles entre le manager et ses subordonnés. Il doit mettre en place leurs besoins et ceux de l'organisation pour créer un milieu dans lequel ils travailleront de façon efficace. Le manager motive ses subordonnés, sonde leurs activités pour les maintenir en éveil, et assume la responsabilité du recrutement, de la formation et de la promotion de ceux qui sont les plus proches de lui. L'évolution de la société vers plus de démocratie dans les organisations amènera les managers à consacrer plus de temps à leurs rôles de leader ». Selon Mintzberg, c'est dans ce rôle que le pouvoir du manager se manifeste le plus nettement.

### **6.1.3 La typologie de Chester Barnard (1886-1961)**

Dans son livre « *Functions of the Executive* » (1938), Chester Barnard introduit le concept de la coopération pour définir l'organisation comme « un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées par deux personnes ou plus ». La volonté de coopérer, la capacité à communiquer et l'existence d'un but commun sont essentiels à la survie de l'organisation. C. Barnard développe donc le concept de la planification stratégique et la théorie de l'acceptation. La planification stratégique consiste à formuler les plans ou les stratégies qui guideront



l'organisation pour atteindre ses principaux objectifs. La théorie de l'acceptation de l'autorité développe l'idée que les managers n'ont d'autorité que celle que leurs subordonnés veulent bien leur reconnaître et accepter. Cette acceptation par les subordonnés de l'autorité de leur manager dépend de quatre conditions :

1. les salariés doivent comprendre ce que le manager attend d'eux,
2. les salariés doivent être en mesure de suivre les directives données
3. les salariés doivent penser que ces directives concourent à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation
4. les salariés doivent penser que ces directives ne sont pas contraires à leurs intérêts personnels

C. Barnard a développé l'idée que chacun a une "zone d'indifférence" au sein de laquelle chacun accepte les ordres sans remettre en cause l'autorité du hiérarchique. Selon C. Barnard il appartient à l'organisation de fournir suffisamment d'incitations pour faire en sorte que cette zone soit la plus "large" possible afin que les directives des managers soient suivies.

Ainsi Chester Barnard fut l'un des premiers (1938) à considérer que les managers doivent être l'élément fédérateur au sein de leur entreprise qui va faire que les salariés vont partager une vision commune et bien vouloir s'engager pour atteindre les objectifs de l'organisation. C'est le but, l'objectif commun, partagé par tous (manager et managés), qui va être le principe unifiant du système de coopération et de l'efficacité de l'organisation.

Il a défini 3 rôles pour les managers :

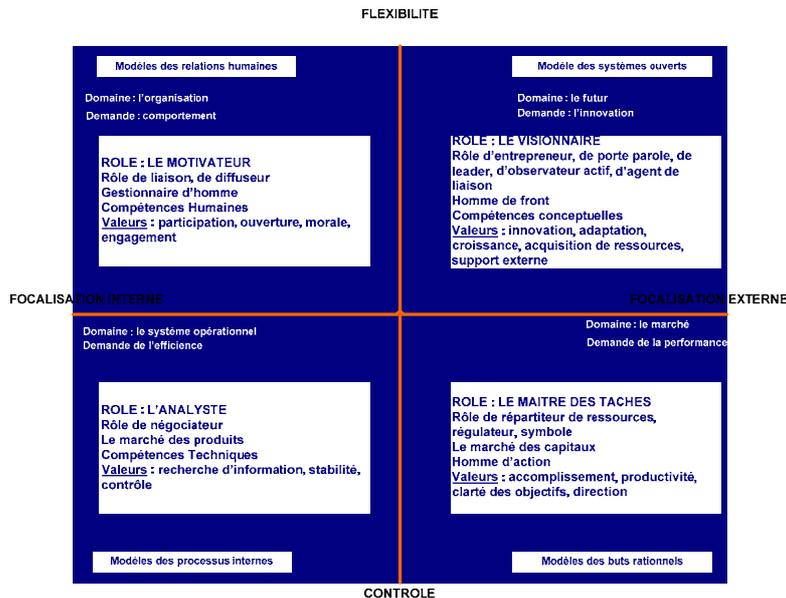
**Fournir et maintenir un système de communication organisationnelle** : le manager va définir les positions organisationnelles (élaboration de la structure d'organisation, gérer le personnel : sélectionner les membres de l'organisation en fonction de leurs qualifications, piloter les politiques d'incitation, de persuasion et gérer la communication autoritaire objective (promotion, contrôle et rétrogradation sanction, renvoi)

**Recruter et fidéliser le personnel** : C'est-à-dire amener un nombre suffisant de personnes à s'engager dans une relation coopérative avec l'organisation : il doit les attirer, les recruter et les fidéliser ; Puis il doit les amener à atteindre les objectifs fixés.

**Motiver ce personnel** : Définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous : il doit bâtir une stratégie et se donner les moyens de la mettre en œuvre.



### 6.1.4 Typologie des rôles des managers selon Meier et Barabel (adapté de Hart et Quinn, 1993)



Cette typologie développée au départ par Hart et Quinn prend en compte la complexité qui entoure les managers, les paradoxes et les contradictions qu'ils doivent en permanence gérer et identifie quatre rôles majeurs des managers.

L'analyste : le manager est tourné vers l'organisation et son efficience.

Le maître des tâches : le manager est tourné vers les buts à atteindre, les résultats à court terme.

Le motivateur : le manager va s'efforcer de donner du sens à ce qui est demandé pour mieux mobiliser son équipe.

Le visionnaire : Le manager est tourné vers le futur et sait communiquer un projet d'entreprise autour d'une identité et de valeurs fortes

Le côté contemporain de cette matrice doit pouvoir permettre de voir d'une part dans quelle mesure les DRH sont plus tournés vers le contrôle (l'injonction du rationnel, des objectifs à atteindre) ou vers la flexibilité (émancipation) dont on lit partout qu'elle est la clef de tout ; et d'autre part s'ils sont plus focalisés vers l'interne ou vers l'externe.

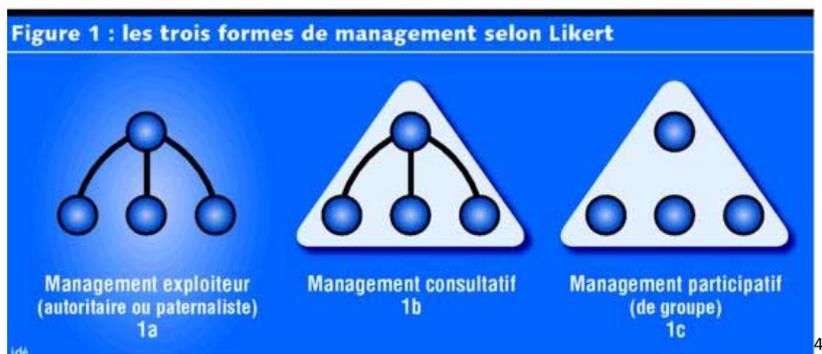


## 6.2 Les typologies théoriques relatives aux style des managers

### 6.2.1 Les trois styles de management de R. Likert (1976)

Dans son livre « The Human organization : its management and value » paru en 1976, le psychologue américain Rensis Likert met en évidence quatre types de management : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif.

Le troisième apparaît, dans ses recherches, comme le moins performant bien qu'il soit à l'époque le plus répandu. Le management participatif est quant à lui celui qui conduit aux meilleurs résultats. Il repose sur le travail en équipe, coordonné par un manager, et s'articule autour de règles du jeu communes. Au sein de chaque équipe, le développement individuel et collectif des collaborateurs est de la responsabilité du manager. L'orientation s'organise autour d'objectifs globaux et personnels, ambitieux et fixés collectivement. Les membres du groupe coopèrent étroitement. La prise de décision et le contrôle s'effectuent conjointement. Enfin, dernier principe, chaque manager occupe une position charnière entre deux niveaux hiérarchiques successifs, facilitant ainsi l'articulation verticale des activités et la coordination globale au sein de l'entreprise. Le management participatif « de groupe », comme il est parfois qualifié (figure 1c), est fondé sur la coordination du manager et la coopération au sein de l'équipe. Il s'oppose à un management fondé sur la devise « diviser pour régner » (figure 1a) et à la pseudo-participation (figure 1b), qui consiste à réunir régulièrement les collaborateurs pour les informer et, le cas échéant, les consulter, mais sans jamais réellement entrer dans une confrontation de points de vue, tant hiérarchique que latérale.



→ **Style autoritaire exploiteur** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.

→ **Style autoritaire paternaliste** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.

<sup>47</sup> Equipes de Direction : pourquoi un tel déficit de coopération ? – Les Echos – L'Art du management – 15.05. 2008

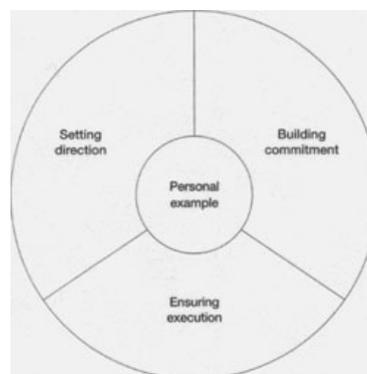


→ **Style consultatif** : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,

→ **Style participatif** qui repose sur 3 éléments : rapport de coopération entre les membres de l'organisation, prise de décision et contrôle par les groupes, la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

## 6.3 Les typologies théoriques relatives aux rôles des leaders

### 6.3.1 Les trois rôles de Thomas J. Delong ()



Selon Thomas J. Delong\*, il existe trois rôles de base assumés par les leaders : **montrer la voie, mobiliser les ressources, s'assurer de l'exécution des tâches**. Ces rôles sont complétés par un quatrième au cœur de tout : **montrer l'exemple**. En effet, si ces quatre rôles sont distincts, ils n'en sont pas moins en interrelation étroite et permanente. Ainsi, il n'est pas utile de montrer la voie si soi-même on ne s'inscrit pas dans cette voie de par ses comportements. Mobiliser n'est pas utile si ensuite la mise en œuvre de cette mobilisation n'est pas possible. Ces quatre rôles du leader sont au cœur de la performance.

Tout manager n'est pas un leader mais il nous a semblé pertinent de confronter cette typologie aux rôles cités par nos DRH managers afin de pouvoir émettre des hypothèses quant au fait de savoir si leurs rôles leur conféraient une dimension de leader.



## 6.4 Les typologies théoriques relatives aux styles des leaders

Précisons tout d'abord ce que l'on entend par style. Nous nous appuyons sur une définition proposée par J.L Muller. Selon cet auteur <sup>48</sup> : « Un style représente une série d'attitudes et de comportements cohérents, et non pas un type de personnalité. »

### 6.4.1 Les cinq styles de leadership de Blake et Mouton (1969)<sup>49</sup>

→ **Autocrate** : intérêt élevé pour la production et faibles pour les relations humaines. Le leader planifie, contrôle et dirige en tenant compte exclusivement de la production. Il exige une obéissance absolue, contrôle tous les résultats car il considère l'employé comme paresseux. Il a recours aux punitions et appuie son autorité sur les règlements, les normes et les procédures.

→ **Compromis** : leader qui cherche à ménager la chèvre et le chou, en fixant des objectifs faciles à atteindre et en tentant de convaincre ses employés plutôt que de leur donner des ordres.

→ **Intégrateur** : intérêt élevé pour la production et élevé pour les relations humaines. Le seul leader qui suscite l'engagement véritable du personnel pour réaliser les objectifs en créant un climat de confiance et en encourageant l'initiative. Il implique les employés dans les décisions de planification et de contrôle du travail.

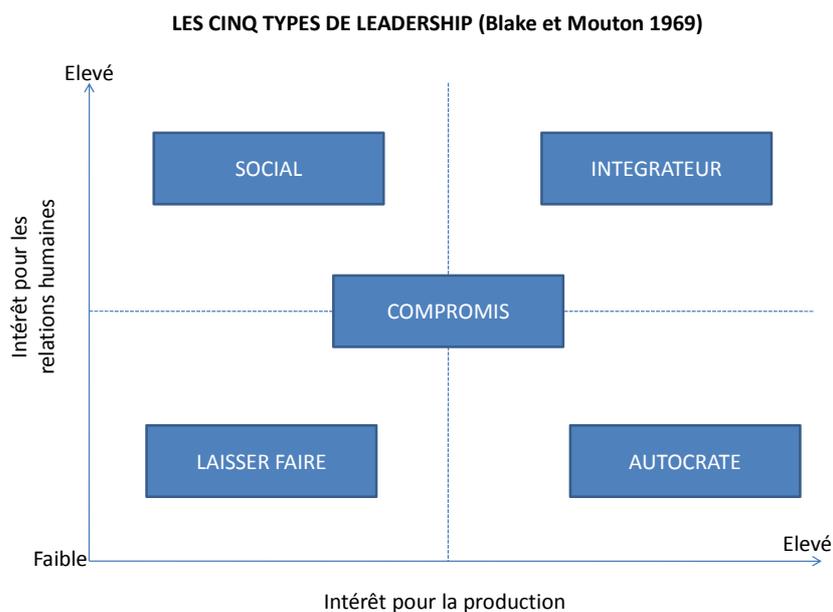
→ **Laisser faire** : intérêt faible pour la production et faible pour les relations humaines. Non-engagement de la part du leader, qui prend peu de décisions ; il retire les bénéfices sans s'impliquer.

→ **Social** : intérêt faible pour la production et élevé pour les relations humaines. Le climat et l'ambiance sont prioritaires ; le leader semble se désintéresser de la productivité ; il exerce peu de contrôle et souhaite surtout plaire au groupe.

---

<sup>48</sup> Guide du management et du leadership – sous la direction de JL Muller, Retz - 2007

<sup>49</sup> Comportement humains & management – Collectif d'auteur – Pearson Education - 2003



Il est à noter qu'aucun style n'est valorisé par rapport à un autre dans cette typologie. Blake et Mouton avancent que les meneurs ont bien sûr un style dominant qu'ils utilisent dans la plupart des situations. Mais ils ne pensent pas que le manager soit incapable de s'approprier plusieurs styles et de les varier. Ainsi sous la pression et le stress, il arrive qu'ils adoptent un autre style. Cette grille est censée donner des repères et permettre au leader de changer de style, de s'adapter.

#### 6.4.2 Les styles de leadership de D. Goleman (1946 - )<sup>50</sup>

Daniel Goleman, épaulé par deux spécialistes de l'entreprise et de l'intelligence émotionnelle, Anne McKee et Richard Boyatzis, en se fondant, notamment, sur les découvertes récentes en neurologie, a élaboré le modèle du leadership de résonance.

Daniel Goleman explique que les leaders créent de la résonance lorsqu'ils sont à l'écoute des sentiments des autres. Ils utilisent leur intelligence émotionnelle afin de donner aux autres la sensation d'un niveau mutuel de confort. Ils entrent ainsi en résonance avec autrui : ils ont cette capacité de donner de l'intensité aux choses. Les composantes de l'intelligence émotionnelle selon Goleman sont les suivantes :

<sup>50</sup> Styles de leaders – L'étoffe d'un leader – D. Goleman – Harvard Business Review - 2002



|                          | <b>Définition</b>  | <b>Manifestations</b>  |
|--------------------------|--|--|
| <b>Conscience de soi</b> | Capacité à reconnaître et comprendre ses états d'âme, ses émotions et ses pulsions ainsi que leurs effets sur les autres                   | Confiance en soi. Evaluation réaliste de soi. Aptitude à l'humour envers soi-même                          |
| <b>Maîtrise de soi</b>   | Capacité à contrôler ou réorienter pulsions et états d'âme perturbants. Capacité à suspendre son jugement, et à réfléchir avant d'agir     | Loyauté et intégrité. Sang froid face à l'incertitude. Ouverture au changement.                            |
| <b>Motivation</b>        | Passion pour le travail, pour des raisons autres que l'argent ou le statut. Propension à poursuivre des objectifs avec énergie et ténacité | Fort désir de réussite. Optimisme, même face aux échecs. Engagement vis-à-vis de l'organisation.           |
| <b>Empathie</b>          | Capacité à comprendre le tempérament d'autrui. Aptitude à traiter les gens en fonction de leurs réactions émotionnelles                    | Capacité à former et retenir les talents. Sensibilité interculturelle. Sens du service envers les clients. |
| <b>Aptitude sociale</b>  | Gestion efficace des relations et élaboration de réseaux. Capacité à trouver un terrain commun et à établir des rapports avec les autres   | Capacité à conduire des changements. Don de persuasion. Expertise à former et diriger des équipes.         |

D'autre part, Goleman distingue six styles de leadership à savoir :

### **Synthèse des six styles de leadership**

Notre recherche a montré que les leaders recourent à six styles de leadership, qui découlent chacun d'une composante différente de l'intelligence émotionnelle. Voici un résumé de ces styles, leur origine, les situations où ils fonctionnent le mieux et leur impact sur le climat de l'organisation et partant sa performance.

|   | <b>Coercitif</b>  | <b>Autitaire</b>   | <b>Affectif</b>   | <b>Démocratique</b>   | <b>Meneur</b>  | <b>Coach</b>  |
|---|---|--|---|---|--|---|
| <b>Mode opératoire du leader</b>              | Exige la soumission immédiate.  | Mobilise le personnel autour d'une vision.   | Crée une harmonie et tisse des liens affectifs.                               | Forge le consensus <i>via</i> la participation.   | Fixe des normes de performance élevées.  | Développe les talents en vue du futur.  |
| <b>Résumé en une phrase</b>                   | • Faites ce que je vous dis. •  | • Suivez-moi ! •   | • Les personnes d'abord ! •   | • Qu'en pensez-vous ? •   | • Maintenant, faites comme moi. •  | • Essayez ceci. •   |
| <b>Compétence émotionnelle sous-jacente</b>   | Désir de réalisation, initiative, maîtrise de soi.  | Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement.  | Empathie, capacité à construire des relations, communication.                 | Collaboration, direction d'équipe, communication.   | Conscience, désir de réalisation, initiative.                                    | Développement des autres, empathie, conscience de soi.                                      |
| <b>Contexte favorable</b>                     | En temps de crise, pour redresser une entreprise, ou faire face à des employés à problèmes. | Lorsque le changement requiert une nouvelle vision, ou lorsqu'une direction claire est nécessaire. | Pour ressouder une équipe ou motiver les troupes dans les moments difficiles. | Pour favoriser l'adhésion et le consensus, ainsi que la contribution d'employés de qualité. | Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe hautement motivée et compétente. | Pour aider un employé à améliorer ses performances ou à développer ses atouts à long terme. |
| <b>Impact global sur le climat de travail</b> | Négatif   | Extrêmement positif  | Positif   | Positif   | Négatif  | Positif   |

Chaque style influence le climat de travail selon les recherches réalisées par Goleman.

Le DRH manager : *Quelle réalité ?*  
Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



## 7 A l'heure du terrain

Dans le cadre de l'étude du DRH manager, la sphère managériale du DRH sera observée sur la base des rapports d'autorité et de pouvoir tel qu'ils ressortent de la littérature. D'autre part, pour faire émerger leurs rôles et styles, la majorité des typologies théoriques présentées ci-dessus sera utilisée.

Les résultats sont exposés dans la partie dédiée à ces derniers.

### C. Pour conclure le chapitre 2

A l'heure de l'hyper modernité, ayant caractérisé le management au travers de ce qu'il est et de ce qu'il n'est pas, la question reste ouverte quant aux frontières qui séparent le management et le leadership. L'étude de la littérature conduit à formuler la définition suivante du management : « Le management est, avant tout, la **capacité à adapter l'organisation à son environnement et à intégrer ses composantes « formelles » et « informelles » dans le but de résultats à obtenir** ».

L'analyse de cette définition et, en premier lieu, celle de l'organisation pour elle-même ainsi que de ces composantes formelles, amène à évoquer les questions centrales de la coopération, de la performance globale et de la justice organisationnelle en tant que raisons principales qui président à la nécessité d'intégrer les composantes formelles et informelles de l'organisation. Deux raisons supplémentaires sont incluses dans la définition du management à savoir : la volonté d'adapter l'organisation à son environnement et celle d'obtenir des résultats.

A ce stade, la question des **éventuelles frontières entre management et leadership** est en partie tranchée puisque l'adaptation de l'organisation à son environnement introduit la notion de gestion du changement qui appartient davantage au champ du leadership qu'à celui du management. **Le management inclus donc le leadership**. La définition du management étant exprimée en tant que « capacité à », il convient de se tourner vers les managers pour observer le management qui est, en soi, une activité ou un processus immatériel.

Si l'étude de la littérature permet de parvenir à une définition du manager à savoir : « Le manager est un acteur de l'entreprise doté **d'un pouvoir formel**. Il est chargé de **rassembler, de mobiliser et de développer les équipes autour d'objectifs communs dans le but d'obtenir une performance donnée**. », elle ne permet toutefois pas d'observer le travail des managers. Pour ce faire, il faut avoir recours à des typologies théoriques concernant les rôles et les styles de managers et de leader. A travers ces typologies apparaissent les exigences sous-jacentes, induites par les organisations vis-à-vis de leurs managers. Comment être un manager ? Comment faire preuve de leadership ? L'ensemble de ces typologies nous donne un



canevas pour observer le travail des managers et leur manière d'aborder ce dernier en fonction des situations.

Décrivant certaines d'entre elles en vue de les présenter et, pour la majorité d'entre elles, de les utiliser dans notre analyse du terrain, nous relevons que **Henry Mintzberg**, ayant attentivement observé le travail des managers, inclus **le rôle de leader dans celui du manager**. Ce constat conforte le choix opéré quant au management et au leadership. Si le management inclut le leadership, la notion de manager inclut celle de leader.

Tournons-nous maintenant vers un manager en particulier : le DRH manager tel qu'il apparaît sur le terrain



## CHAPITRE 3 – OBSERVER LE DRH MANAGER

Ce chapitre vise à décrire et analyser, **à partir de la littérature « opérationnelle » dans un premier temps**, la fonction Ressources Humaines dans son ensemble puis le métier de Directeur des Ressources Humaines dans la perspective de **dresser les principaux paramètres du DRH manager et de compléter le référentiel** qui sera utilisé dans la phase d'observation terrain du DRH.

Dans un second temps, la **réalité du DRH manager sera présentée sur la base d'une comparaison entre les données émanant du terrain par rapport au référentiel construit au fil de l'exposé et aux typologies théoriques présentées dans le chapitre concernant le manager**. Le descriptif de la méthodologie de l'étude est proposé dans l'annexe méthodologique du présent document.

### A. La fonction Ressources Humaines et le métier de DRH manager

#### 1 Description de la fonction Ressources Humaines

##### 1.1 Selon l'APEC (2004)

La fonction Ressources Humaines appartient aux fonctions « support » de l'entreprise. Selon l'APEC<sup>51</sup>, la vocation des équipes Ressources Humaines est d'assister les directions

<sup>51</sup> Référentiel des métiers « cadres » de la fonction ressources humaines - APEC



opérationnelles et générales dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise. Les principales missions de la fonction Ressources Humaines sont résumées ci-après :

| Organiser   | Administrer  | Développer le potentiel humain  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit RH, Analyse et aménagement des postes, Refonte de l'organigramme, Communication interne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paie, Droit Social, Gestion Administrative, Obligations sociales, Congés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des carrières et des mobilités, Recrutement, Formation, Etudes RH, Plan de rémunération</li> </ul> |

Aujourd'hui, la fonction Ressources Humaines, souvent dénommée Direction des Ressources Humaines, figure parmi les acteurs principaux du changement dans l'entreprise.

Il est possible d'établir une cartographie des métiers des Ressources Humaines par famille. En caractères verts ou oranges sont recensés les métiers présents en entreprise, en noir ceux qui relèvent des cabinets conseil :



En entreprise, les métiers des ressources humaines par mission se répartissent comme suit :

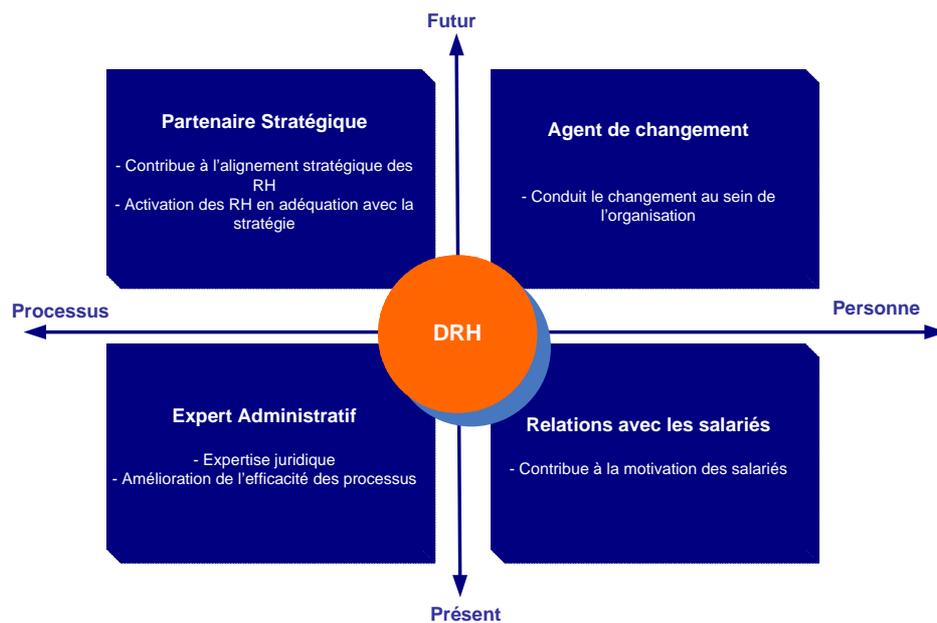


En entreprise, la répartition des métiers par niveau d'intervention est la suivante :

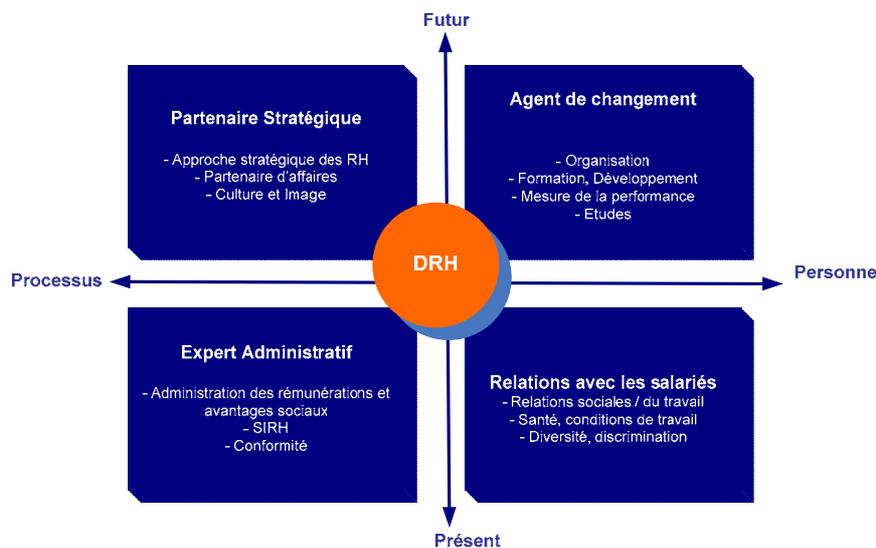


## 1.2 Selon Dave Ulrich (2004)

Selon Dave Ulrich, la fonction Ressources Humaines est positionnée sur un axe temporel oscillant entre présent et futur ; elle est orientée à la fois vers les personnes et les processus. Sa contribution repose sur des missions d'expertise technique, relatives à la relation avec les salariés, à la conduite du changement et au « partenariat stratégique » :



Si l'approche d'Ulrich permet de cartographier les principales contributions de la fonction Ressources Humaines, elle offre également la possibilité de positionner, de manière macroscopique, les différents métiers de la fonction selon cette même typologie :



La description proposée ci-dessus concerne le visage théorique actuel de la fonction Ressources Humaines. Il convient toutefois de préciser que ce profil résulte de la longue histoire qui a été exposée précédemment. A ce titre, il se pourrait que les contributions théoriques décrites soient déployées de manière extrêmement variable en fonction des contextes d'entreprises.



### 1.3 Quels enseignements pour le métier de DRH et le DRH manager ?

Deux enseignements majeurs ressortent des descriptifs proposés ci-dessus. Le métier de Directeur des Humaines occupe une **position « stratégique » et dominante au sein de la fonction ressources humaines dans son ensemble**. Par rapport à la typologie d'Ulrich, le métier de Directeur des Ressources Humaines apparaît comme **un métier que nous qualifierons de complexe** en ce sens qu'il suppose la maîtrise de différentes disciplines et techniques qui le conduisent à « jongler » entre le présent et le futur, **les personnes et les processus**. Cette même typologie laisse entrevoir un large périmètre en termes d'actions, d'interactions et de relations.

→ **Incidence pour le DRH manager**: Si l'on établit un lien entre ces constats et les notions présentées quant au management et au manager, il est permis d'affirmer que la fonction Ressources Humaines et le métier de Directeur des ressources Humaines sont positionnés dans la technostructure et / ou les fonctions de support logistique de l'organisation. Leur mission de partenaire stratégique induit un lien nécessaire avec le sommet stratégique de l'organisation. De plus, compte tenu du périmètre d'action, d'interactions et de relations, tel qu'il ressort de ces descriptifs, il apparaît que la fonction et le métier du DRH ont un impact sur les cinq parties d'organisation précédemment évoquées. D'autre part, compte tenu de la bipolarité de la fonction et du métier sur l'axe personne – processus, ils sont inévitablement confrontés à l'organisation formelle (processus) et à l'organisation informelle (personnes).

Pour approfondir ces premiers enseignements, orientons-nous vers le contenu du métier de DRH.

## 2 Description des missions du métier de Directeur des Ressources Humaines

L'APEC, l'ANPE et la littérature fournissent un nombre significatif d'informations qualitatives concernant le contenu de ce métier. Ainsi, il est permis de distinguer les missions, les compétences et les qualités que chacun de ces référentiels identifie pour parvenir à décrire le métier de Directeur des Ressources Humaines dans son ensemble. Compte tenu de la problématique à traiter, seront utilisées ci-après uniquement les missions citées par ces référentiels concernant le métier de Directeur des Ressources. Le contenu exhaustif de ces missions figure en annexe 9. Une synthèse de ces missions est proposée ci-après. Elle sert de point de départ à une brève analyse permettant de mieux cerner les contours du métier du DRH manager.



## 2.1 Synthèse des missions proposées par les référentiels métiers

La synthèse a été établie sur la base d'une classification des missions proposées dans la littérature « opérationnelle » selon trois critères : Expertise, Management, Stratège.

| MISSIONS          |  |
|-------------------|--|
| <b>EXPERTISE</b>  | Assure la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail.   |
|                   | Peut assister le responsable d'une unité ou d'un établissement dans le cadre des relations avec les instances représentatives du personnel.  |
| <b>MANAGEMENT</b> | Conseille et assiste les responsables hiérarchiques dans cette gestion.  |
|                   | Elabore et met en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise. |
|                   | Encadrer les équipes et donner l'impulsion aux projets RH  |
|                   | Est responsable de tout ou partie de la politique de gestion et de développement des ressources humaines, et de la gestion courante.   |
|                   | Faire adhérer les employés à la culture, à la vision globale de l'entreprise   |
|                   | Manager de son équipe  |
|                   | Suivre les projets mis en œuvre et évaluer leurs résultats   |
| <b>STRATEGE</b>   | Accompagner les transformations de l'entreprise  |
|                   | Conseiller la direction générale   |
|                   | Contribuer à la création de valeur de l'entreprise   |
|                   | Définir la stratégie et la politique RH de l'entreprise  |
|                   | Elabore et propose à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définit les conditions générales de son application.   |

De plus, les missions mentionnées dans la littérature ont été étudiées dans le but d'entrevoir le périmètre de management du DRH. Il en résulte la situation suivante :

| Périmètre d'intervention du DRH |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>EXPERTISE</b>                | ENTREPRISE |
|                                 | MANAGEMENT |
| <b>MANAGEMENT</b>               | ENTREPRISE |
|                                 | EQUIPE     |
|                                 | MANAGEMENT |
| <b>STRATEGE</b>                 | CODIR      |
|                                 | ENTREPRISE |



A première vue, on constate que le périmètre d'action du DRH manager est relativement large puisqu'il inclut : l'équipe RH, le management c'est-à-dire les autres managers, l'entreprise c'est-à-dire, finalement, l'ensemble des personnes travaillant dans l'organisation. Mais avant de proposer une analyse de ces données « opérationnelles », regardons ce que pensent les DRH de leur métier.

## **2.2 Les missions du DRH selon eux- même**

Dans le cadre d'une étude intitulée « DRH et stratégie d'entreprise »<sup>52</sup>, conduite par le département Etudes et Recherches de l'APEC, il a été demandé aux DRH interrogés de définir spontanément leur fonction.

Cinq missions principales sont mises en avant par près d'un interviewé sur deux :

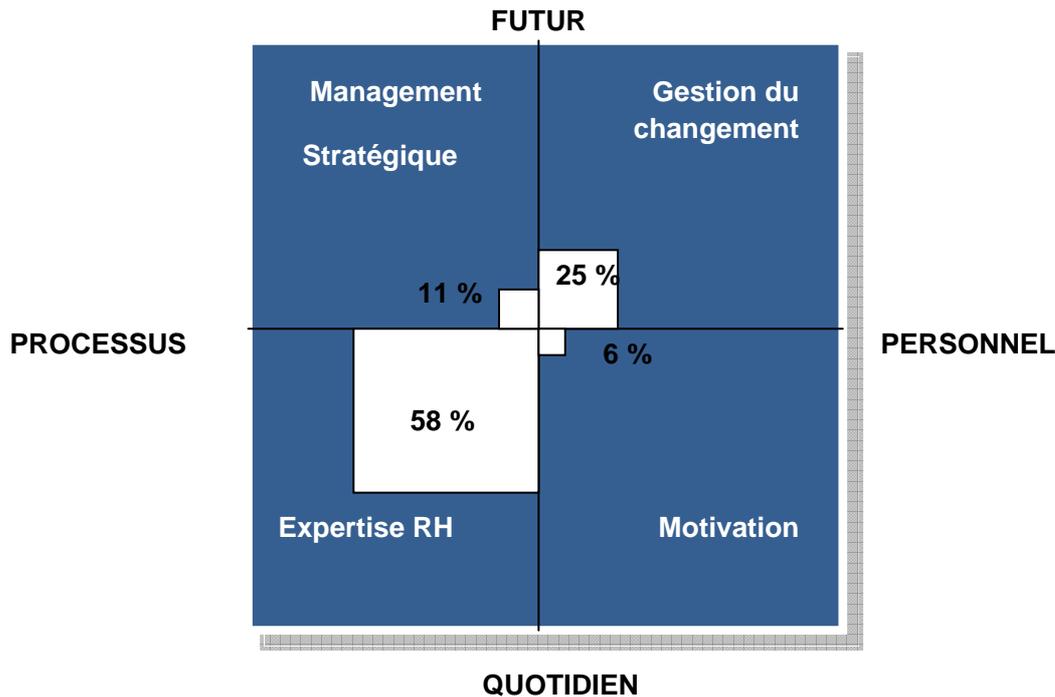
- Le recrutement
- La formation
- Le dialogue et les relations sociales
- La gestion et l'administration du personnel
- La gestion des carrières et des compétences

Les missions peuvent être regroupées autour de quatre missions, selon la même étude. Ce regroupement est effectué sur la base de la typologie de Ulrich ; il est présenté ci-après :

- **L'expertise RH** (recrutement, relations sociales, gestion/administration, rémunération/paie, relations avec les syndicats, juridique/contentieux, outils DRH, hygiène et sécurité, reporting RH) : **58%** des tâches.
- **La gestion du changement** (formation, GPEC, conduite du changement) : **25%**
- **Le management stratégique** (stratégie/politique RH, politique de l'entreprise, stratégie globale, politique sociale) : **11%**
- **La gestion de la motivation** (communication interne, aide au management, motivation, culture d'entreprise/de groupe) : **6%**

---

<sup>52</sup> « DRH et stratégie d'entreprise – perception par les directeurs des ressources humaines de leurs missions et de leur implication dans la stratégie générale de l'entreprise », APEC, 2004.



Source : « DRH et stratégie d'entreprise – perception par les directeurs des ressources humaines de leurs missions et de leur implication dans la stratégie générale de l'entreprise », APEC, 2004.

On s'aperçoit donc que plus de la moitié des activités du DRH est consacrée à un rôle d'expert (58%), le rôle stratégique mis très en avant par la littérature ne représente encore que 11%. Pour autant, cette représentation reste muette quant à la part qu'allouent les DRH à leur rôle de manager.

### 3 Quels enseignements pour le métier de DRH et de DRH manager ?

L'analyse des missions du DRH proposées dans la littérature (voir également annexes) et les résultats de l'étude présentée ci-dessus, conduisent à formuler les constats suivants.

#### 3.1 Un métier divers et contingent

L'APEC attire notre attention sur la variabilité potentielle des activités du DRH en fonction de la taille de l'entreprise et de son rattachement hiérarchique. A ce titre, c'est un métier contingent qui nécessite une adaptation à l'environnement dans lequel il s'exerce. Malgré sa contingence, ce métier revêt, quel que soit le contexte, des traits invariables, selon les sources littéraires utilisées.

→ **Incidence pour le DRH manager : « un métier difficile à observer »**

Le caractère contingent du métier rejoint l'observation faite pour le management. Le métier de DRH manager, de même que le métier de manager en général, compte tenu de sa diversité potentielle, s'avère difficile à observer. Bien que la brièveté, la discontinuité, déjà évoquées



pour le métier du manager, ne soient pas directement lisibles dans les descriptifs proposés, observer, appréhender le DRH manager nécessite l'utilisation de référentiels, de typologies visant à simplifier le décodage des rôles et styles de management par exemple. Certaines de ces typologies ont été précédemment décrites. A l'heure de la confrontation entre le terrain et la littérature, des typologies complémentaires seront utilisées. Elles sont construites à partir des données contenues dans l'ensemble de cet exposé.

### **3.2 Les « invariables » du métier de Directeur des Ressources Humaines**

#### **3.2.1 Le binôme DG-DRH**

Le lien singulier qui unit le DRH à la Direction Générale transparait dans la mission : « Conseiller la Direction Générale ». Cependant, il s'avère, que le DRH entretient un lien étroit, voire singulier, au sein de l'organisation avec le Directeur Général en personne comme en témoignent les « Trophées des binômes de l'année DG/DRH », créés pour récompenser, chaque année, les meilleurs binômes en termes de complicité et complémentarité. Ce constat nous invite à approfondir nos investigations concernant cette relation.

Ce qui est singulier dans le binôme DG/DRH c'est que, malgré le lien de subordination du DRH au DG, il constitue une véritable relation de coopération, marquée par de nombreux échanges d'informations et par la recherche commune de solutions au service du succès des projets de l'entreprise. Le binôme DG/DRH se différencie fondamentalement des autres binômes pouvant se mettre en place, du fait de la relation spécifique de conseil en management et de « coach » que le DRH développe souvent auprès de son DG. Dans l'enquête menée par F. Bournois auprès de 61 entreprises (dont 33 du CAC 40) en 2002/2003, dans 69% des cas, cette relation particulière justifie à elle seule l'appellation de « binôme ». Le DG attend notamment de son DRH un conseil, une aide (« il a besoin de se déverser ») sur ses relations avec ses collaborateurs directs ou les cadres dirigeants de son entreprise. Le DRH, quant à lui, est souvent là pour tempérer les idées parfois arrêtées du DG, lui faire prendre conscience de l'importance d'un certain nombre de dimensions du management, le conseiller. Ce rôle sera d'autant plus facile à tenir par le DRH que le DG montrera publiquement la confiance qu'il lui accorde et que, de son côté, le DRH aura su se positionner auprès des autres cadres dirigeants comme quelqu'un à qui on peut se confier. Dans certaines entreprises, le DRH devient même une sorte de porte-parole auprès du DG concernant des difficultés individuelles rencontrées par des membres de la direction.

Cette relation singulière entre le DRH et son DG, conforte la position stratégique et dominante du DRH. Si ce positionnement du métier au sein de la fonction Ressources Humaines a déjà été signalé, il ressort de cette relation et de l'analyse du contenu du métier que ce positionnement vaut également pour le Directeur des Ressources Humaines au sein de l'organisation dans laquelle il opère. Les missions : « Définir la stratégie et la politique RH de

*Le DRH manager : Quelle réalité ?*

Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



l'entreprise » et « Elaborer et proposer à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définir les conditions générales de son application » sont le reflet de cette réalité.

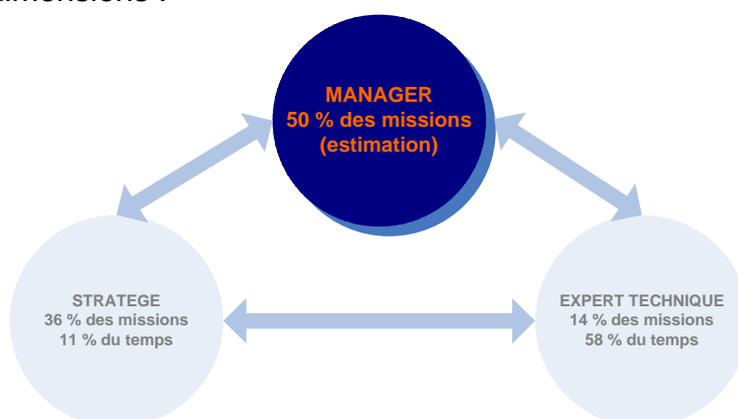
### → Incidence pour le DRH manager : « la DG dans le périmètre managérial du DRH ? »

Si la fonction Ressources Humaines semble positionnée dans la technostructure et / ou les fonctions de support logistique de l'organisation, il ressort du lien étroit qu'entretient le DRH avec le Directeur Général, que ce métier relève davantage du sommet stratégique que de la technostructure et / ou des fonctions de support logistique. Ceci est riche d'enseignement quant au périmètre de management du DRH, qui de manière évidente, compte tenu de la définition proposée du management, est composé à minima des membres de la fonction Ressources Humaines basés au sein de la technostructure et / ou des fonctions de support logistique et de la Direction Générale, basée dans le sommet stratégique. Bien sûr, ce constat ne ressort pas de la première analyse effectuée concernant les missions du DRH. Pour autant, notre recherche complémentaire dans ce domaine et les informations théoriques exposées concernant le management étayent ce point de vue.

Ainsi, si le DRH est investi d'un pouvoir formel et d'une autorité formelle vis-à-vis de son équipe, il n'en va pas de même quant à son positionnement envers la DG. A ce niveau, la relation relève davantage de l'autorité légitime et du pouvoir informel. Le DRH se trouve, de ce fait, en position de leader. En effet, rappelons que le leader est : « une personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) ».

### 3.2.2 Le triptyque du métier

Le métier Directeur des Ressources Humaines recouvre trois dimensions majeures. La littérature « opérationnelle » contient des indications quant à la manière dont ce métier se répartit sur ces trois dimensions :



L'analyse des missions énoncées dans les référentiels métiers et dans la littérature selon la typologie : Manager, Stratège, Expert, fait apparaître que 50 % d'entre-elles relèvent de la dimension managériale, tandis que 14 % entrent dans le périmètre de l'expertise technique et

Le DRH manager : *Quelle réalité ?*

Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



36 % dans celui du stratège. Sur cette base, il est donc permis d'émettre l'hypothèse que la teneur managériale de ce métier est importante. Bien sûr, tenant compte du caractère contingent du métier, ce chiffre est à considérer comme une simple tendance.

→ **Incidence pour le DRH manager : « DRH manager et Gestalt »**

Selon Henry Mintzberg, les dix rôles du manager tels qu'ils résultent de ses observations du terrain, forment un Gestalt c'est-à-dire un ensemble total dans lequel, rappelons le, les rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut du manager. Ces rôles donnent naissance aux trois rôles liés à l'information qui eux-mêmes engendrent les rôles décisionnels. De la même manière, lorsque l'on observe le métier de DRH par le biais de la littérature « opérationnelle », il se pourrait que ce métier constitue, en réalité, un Gestalt et que, de ce fait, les trois dimensions du métier soient intimement reliées les unes aux autres, rendant l'observation de l'une d'entre elles indissociable des deux autres. Par exemple, bien que certaines missions proposées par la littérature « opérationnelle » relèvent de son rôle de stratège, elles contiennent, pour autant, une dimension managériale : c'est le cas de certaines activités que le DRH conduit avec la Direction Générale.

### **3.2.3 Le « carrefour d'interactions » du Directeur des Ressources Humaines**

Le Directeur des Ressources Humaines est en relation avec la majorité des acteurs internes de l'entreprise à savoir : la direction, les managers, les salariés, les IRP. De ce point de vue, il est permis d'affirmer qu'il revêt un **caractère transversal puisqu'il est en relation et en interaction** avec l'ensemble de ces interlocuteurs. Sa mission : « Accompagner les transformations de l'entreprise », conduit naturellement le DRH à interagir également avec des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise. Le DRH incarne donc « un carrefour de communication » ; il se trouve également « au carrefour d'interactions » au service des orientations de l'entreprise.

Ces interactions qui oscillent **entre intégration des salariés et adaptation de l'organisation à l'environnement**, sont en parfaite adéquation avec la définition formulée quant au management.

→ **Incidence pour le DRH manager : « métier transversal qui oscille entre adaptation et intégration »**

Les notions d'adaptation et d'intégration, déjà signalées dans la définition du management, figurent également au cœur du métier du DRH manager. En effet, il ressort nettement de ses missions, qu'il est en permanence confronté à cette dualité dans l'exercice de son métier. Bien sûr, certaines d'entre-elles relèvent de son rôle de stratège ; elles revêtent pour autant une dimension managériale.



On déduit de ses multiples interactions, que l'activité de management du Directeur des Ressources Humaines rayonne sur les cinq parties de l'organisation. Ceci conforte le constat déjà réalisé concernant la fonction Ressources Humaines. Même si le DRH n'est pas en position d'autorité formelle sur l'ensemble de ces sphères, il dispose d'un large pouvoir d'influence au sein de l'organisation dans son ensemble de part la position dominante, stratégique qu'il occupe dans l'organisation et le lien singulier qui l'unit à son Directeur Général.

La thèse du DRH leader déjà mentionnée dans le cadre de la relation DG DRH semble se confirmer. Avançons dans nos investigations.

### **3.2.4 Un métier complexe à forte teneur managériale**

La **complexité** déjà signalée concernant la fonction Ressources Humaines dans son ensemble est également valable pour le métier de DRH. En effet, cette complexité, qui repose sur le fait que le métier suppose la maîtrise de différentes disciplines et techniques, le conduisant à « jongler » entre le présent et le futur, les personnes et les processus, semble **exacerbée par le fait qu'il ne réalise pas lui-même les missions relevant de ces différentes sphères**. Si le DRH partage ses responsabilités, en termes d'expertises notamment, avec son équipe RH, n'oublions pas que, du fait de l'évolution du métier au fil de l'histoire, il est amené à partager sa fonction avec les autres managers voire avec des interlocuteurs externes à l'organisation à l'heure de l'externalisation de certaines activités.

Le partage de responsabilités transparaît dans le faible poids qu'occupent les missions d'expertise technique dans l'ensemble des missions « théoriques » étudiées (14%). La contradiction apparente, entre ce faible pourcentage et la part élevée qu'attribuent les DRH à l'expertise technique est, selon nous, due au fait qu'ils incluent dans la partie expertise technique la part allouée au management de ces activités. Selon cette analyse et celle réalisée quant aux missions proposées dans la littérature, il est possible d'estimer que la dimension managériale du métier se situe entre 50 % et 70 %, cette dernière étant variable en fonction du contexte d'entreprise dans lequel opère le DRH. Si l'on rajoute à cela le fait qu'il partage une partie de ses responsabilités avec les autres managers dans ses missions de conduites du changement ou de relations avec les salariés par exemple, il se pourrait que la part managériale du métier s'avère encore plus élevée, mais pour autant variable, en fonction des contextes d'entreprises.

Les missions du DRH telles qu'elles apparaissent dans la littérature à savoir : « Encadrer les équipes et donner l'impulsion aux projets RH », « Manager son équipe », « Faire adhérer les employés à la culture, à la vision globale de l'entreprise », « Accompagner les transformations de l'entreprise » ou encore « Conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion » par exemple, conduisent à affirmer que la sphère managériale du DRH est celle de son équipe, des autres managers, des salariés, de la DG et des IRP.



### →Incidence pour le DRH manager : « un métier complexe doté de fort pouvoir d'influence»

Selon cette analyse, le DRH est en situation de pouvoir formel et informel, d'autorité formelle et d'autorité légitime au sein de l'organisation. Il devrait être à la fois manager et leader. Ceci est corroboré par le fait que, confronté à la complexité de son métier, il poursuit une logique d'ordre et de cohérence tandis que, dans le cadre de ses missions d'accompagnement du changement ou de partenariat stratégique, par exemple, il est amené à œuvrer en faveur de la vitalité, du dynamisme de l'organisation. Si son métier fait appel au management, il nécessite également une part importante de leadership.

### 3.3 Un métier système ?

A la lecture de ces informations, il est légitime de se poser la question de savoir si, finalement, le métier de Directeur des Ressources Humaines ne s'apparente pas à un système. En effet, un système étant défini comme « un ensemble finalisé d'éléments en interaction », le triptyque du métier de DRH invite à penser que les trois dimensions de ce métier constituent des éléments en interaction pour finalement donner naissance à un ensemble finalisé : le métier de DRH. Un système peut également être défini comme « un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants »<sup>53</sup> lorsqu'il s'agit d'un système social. Convenons que la tentation est grande de comparer le métier de DRH à un système social a fortiori dans sa dimension managériale. Compte tenu du nombre important d'interlocuteurs avec lesquels le DRH interagit, sans doute pourrait-on rajouter qu'il est un système social complexe. Puisque le métier est contingent et à forte teneur managériale, définir le métier du DRH comme un système social complexe et contingent à forte teneur managériale, semble une approche intéressante. Notons que ces considérations semblent en parfaite cohérence avec la notion de Gestalt développée par Henry Mintzberg.

Acheminons nous vers l'étude du terrain afin d'observer la réalité du DRH manager.

## B. Résultats de l'étude empirique : le DRH manager

Pour exploiter les données collectées lors des entretiens, des référentiels ont été construits au fil de l'exposé. Les données émanant du terrain ont été comparées à ces référentiels, issus de l'apport théorique et de la littérature « opérationnelle ». Nous distinguons le référentiel résultant de la littérature académique et « opérationnelle » qui a été bâti au fil des concepts et situations rencontrées, de celui incluant les typologies théoriques concernant les rôles et styles de

<sup>53</sup> Le manager à l'écoute du sociologue – P. Morin et E. Delavallée – Editions d'organisations - 2004



manager tels qu'elles sont proposées dans la littérature académique. Chacun d'entre eux est présenté ou rappelé ci-après.

## 1 Référentiel utilisé pour l'exploitation des données du terrain

### 1.1 Les typologies construites au fil de l'exposé

A partir de l'approche historique concernant l'essor du management et l'émergence du métier, nous nous sommes interrogées concernant la lisibilité de différentes strates du management au sein du métier du DRH manager.

A partir des types d'organisation, des parties d'organisation, des informations émanant de la littérature « opérationnelle » et des organigrammes qui nous ont été fournis par les DRH interrogés, la position du DRH au sein de l'organisation a pu être observée.

Les propos des DRH rencontrés ont été analysés au regard de la complexité managériale résultant du partage de la fonction avec les managers notamment.

A partir de l'approche de Ulrich, les rôles mentionnés par les DRH ont été positionnés par rapport au temps : sur l'échelle présent et futur.

Répartir les missions et rôles évoqués par le terrain selon les différentes activités présentées par Ulrich a peu de sens puisque les DRH ont été interviewés quant à leur rôle de manager uniquement.

En revanche, les missions du DRH manager telles qu'elles ressortent de la littérature « opérationnelle » et de la définition du manager, a permis d'analyser les rôles des DRH interrogés selon deux filtres à savoir :

- Adhésion des salariés
- Adaptation / Intégration des hommes aux besoins de l'entreprise
- Conseil au manager
- Conseil au CoDir
- Politique Ressources Humaines
- Gestion Courante
- Management d'équipe

Et

- rassembler
- motiver
- développer.



De plus, les relations qu'entretient le DRH avec les différents publics (équipe RH, salariés, IRP, CoDir, managers), tels que repérés dans la littérature « opérationnelle », ont été analysées en terme de pouvoir et d'autorité dans le but de décoder la sphère managériale des DRH rencontrés.

Les propos des DRH ont été passés au filtre des mécanismes de coordination présentés dans la partie théorique de cet exposé afin d'apporter un éclairage complémentaire à leurs pratiques de management favorites. Les qualités nécessaires au DRH manager, telles que citées dans les entretiens sont mentionnées.

Pour finir, les difficultés et défis tels que perçus par les DRH interrogés sont analysés par rapport à certains éléments du contexte économique, sociologique et technologique présentés en début d'exposé et au perspectives à l'horizon 2015.

### 1.2 Le DRH manager et les typologies théoriques relatives aux rôles et styles de managers

Les différentes typologies concernant les rôles et les styles de managers et leader ont été utilisées pour « décrypter » les propos des DRH interrogés et repérer leurs rôles et styles de management. Nous rappelons ci-après les typologies mises en œuvre dans ce cadre :

|                    | MANAGER |       | LEADER |       |
|--------------------|---------|-------|--------|-------|
|                    | ROLE    | STYLE | ROLE   | STYLE |
| Fayol (1916)       | X       |       |        |       |
| Mintzberg (1973)   | X       |       |        |       |
| Barnard (1938)     | X       |       |        |       |
| Hart&Quinn (1993)  | X       |       |        |       |
| Delong             |         |       | X      |       |
| Lickert (1976)     |         | X     |        |       |
| Blake&Mouton(1969) |         |       |        | X     |
| Goleman (1998)     |         |       |        | X     |



## 2 Résultats de l'étude

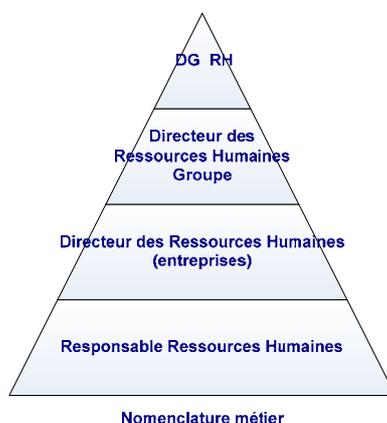
### 2.1 Le DRH manager et le management

Comme déjà mentionné, le management est aujourd'hui une combinaison, une hybridation des pratiques résultant de la longue histoire de ce dernier. Ceci est parfaitement lisible dans l'activité du DRH manager puisqu'il a été possible de passer les propos des DRH rencontrés au filtre de typologies émanant d'approches managériales nées à des époques différentes. Les logiques d'imposition, de transaction et d'animation sont présentes dans les propos recueillis.

Le DRH manager met donc en œuvre des pratiques et approches résultant de combinaison et d'hybridation.

### 2.2 La position du DRH au sein de l'organisation

La position dominante et stratégique déjà repérée à la partie, « La fonction RH et le métier de DRH », a pu être confirmée. Néanmoins, l'observation du terrain met en évidence que quelques variantes peuvent se présenter de ce point de vue selon la nomenclature métier mentionnée ci-dessous :



En effet, même si le DRH est systématiquement membre du CoDir, sa fonction est basée soit au sein du sommet stratégique (DG RH, DRH Groupe) soit au sein de la technostructure (DRH, RRH).



### 2.3 Le DRH et le partage de son rôle managérial

Durant les entretiens certains DRH, font clairement référence à ce partage de responsabilité managériale : « *Le DRH n'a pas forcément beaucoup de contacts directs avec les salariés : ce sont les managers et/ou les RRH qui ont ces contacts* », « *Demain plus qu'aujourd'hui, une partie du métier du manager sera allouée à la gestion des ressources humaines* »

Les managers de l'entreprise sont clairement impliqués dans le « processus » de management, ce qui, nous le verrons plus tard constitue une difficulté pour certains DRH.

### 2.4 Le DRH manager et le temps

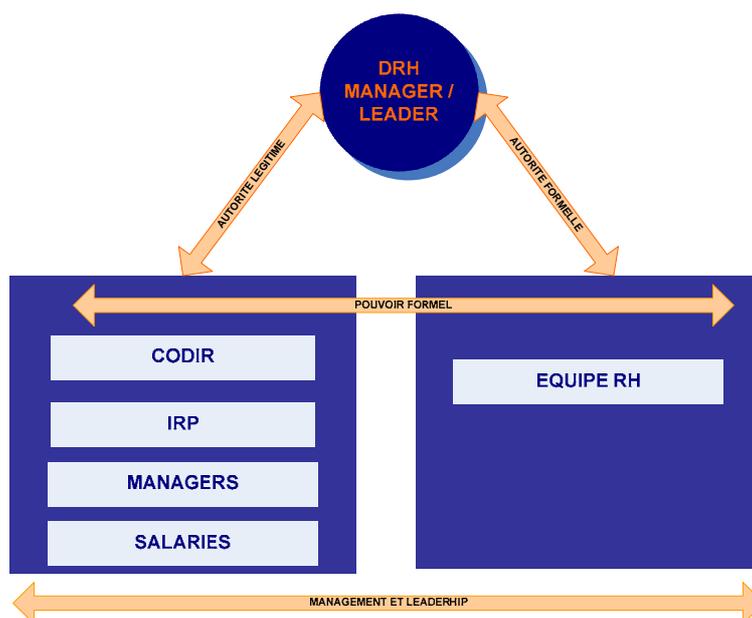
Les DRH interrogés sont globalement tournés vers le présent et, en premier lieu, avec leur équipe puis avec les salariés.

Concernant le futur, lorsqu'ils y allouent de l'importance, c'est prioritairement avec les membres de leur équipe et avec les salariés.

Leurs interactions avec la Direction se répartissent sur l'axe du présent et du futur.

### 2.5 La sphère managériale du DRH

La situation du DRH au regard du pouvoir et de l'autorité au sein de l'organisation, déjà évoquée à la partie « Fonction RH et métier du DRH », est confortée par l'analyse du terrain. Ainsi, il est permis de schématiser la « sphère, le périmètre managérial » du DRH comme suit :

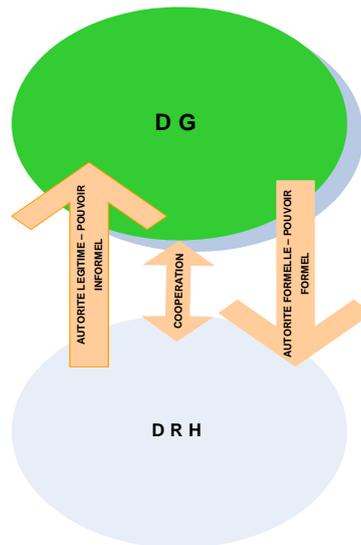


Le DRH manager : *Quelle réalité ?*  
Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



Les DRH interrogés allouent une partie importante de leur rôle de manager vis-à-vis de leur équipe RH. Pour autant, les salariés ne sont pas en reste. Concernant leurs interactions avec le Comité de Direction, les IRP et les managers, les DRH y font clairement référence.

Le lien singulier entre le DRH et le DG est également confirmé :



même s'il n'est pas spontanément perçu comme faisant partie de la sphère managériale. Néanmoins, les DRH avouent jouer le rôle de : « fou du roi », « gardien du temple », « confidentes ».

Concernant leur équipe, ils citent tous la spécificité qui réside selon eux, dans le fait de manager une équipe d'experts. Selon, eux, cette situation leur « impose » de faire appel à des styles de management différents en fonction des experts qu'ils ont à manager. L'un d'entre eux nous livre par exemple que : « *on manage des experts Comp&Ben, comme des populations d'ingénieurs, on manage des recruteurs comme des vendeurs, ...etc.* », tandis qu'un autre affirme que : « *les jeunes attendent, en général, un management plus directif que les personnes expérimentées* ». Si ces affirmations s'inscrivent tout à fait dans le sens de la contingence déjà relevée quant au management en général, ces citations reflètent la « diversité » managériale que le DRH doit nécessairement mettre en œuvre vis-à-vis de son équipe notamment.

D'autre part, leur équipe semble être leur « vitrine », certains signalent qu'elle mérite d'être « exposée ».

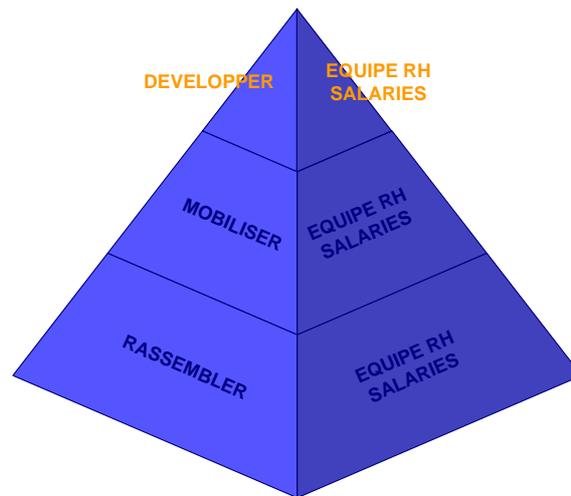


## 2.6 Les missions managériales du DRH selon la littérature « opérationnelle » et le terrain

Cette analyse est réalisée par comparaison entre le référentiel de missions construit sur la base de la littérature « opérationnelle » et les rôles / missions citées par les DRH interrogés. On relève que les missions Adaptation / Intégration, Adhésion des salariés et Gestion courante sont très présentes dans les propos des DRH rencontrés. La dynamique d'adaptation et d'intégration socle de la définition du management semble située au cœur des rôles tels que les DRH les relatent. Les publics cibles du DRH pour ces aspects de son métier de manager sont :

| MISSIONS LITTERATURE  | CODIR | EQUIPE | EXTERNE | IRP | MANAGERS | SALARIES |
|---|-------|--------|---------|-----|----------|----------|
| ADAPTATION / INTEGRATION DES RESSOURCES AUX BESOINS DE L ENTREPRISE |       |        |         |     |          |          |
| ADHESION DES SALARIES   |       |        |         |     |          |          |
| GESTION COURANTE  |       |        |         |     |          |          |

D'autre part, la définition du métier de manager fait apparaître trois activités majeures pour ce dernier à savoir : rassembler, mobiliser, développer. L'analyse des rôles exprimés par les DRH par rapport à cette « typologie », donne les résultats suivants :



Les DRH sont en premier lieu des « Rassembleurs » vis-à-vis de leur équipe et des salariés. Ils se révèlent ensuite comme « Mobilisateurs » auprès de ces mêmes publics. Pour finir, ils ont le souci de développer leur équipe ainsi que les salariés.

### ***2.7 Les rôles du DRH manager / leader***

Sur la base des entretiens qualitatifs, un exercice difficile a consisté à positionner les propos des DRH interrogés, individuellement puis de manière collective par rapport à certaines typologies présentées au chapitre concernant le manager. Ce positionnement des rôles exprimés par rapport aux typologies théoriques donne les résultats suivants :



|                    | MANAGER                            |              | LEADER                                   |             |
|--------------------|------------------------------------|--------------|--|-------------|
|                    | ROLE                               | STYLE        | ROLE                                     | STYLE       |
| Fayol (1916)       | COMMANDER<br>COORDONNER<br>PREVOIR |              |  |             |
| Mintzberg (1973)   | LEADER<br>REPARTITEUR<br>DIFFUSEUR |              |  |             |
| Barnard (1938)     | FORMEL<br>INFORMEL                 |              |  |             |
| Hart&Quinn (1993)  | MOTIVATEUR<br>MAITRE DES TACHES    |              |  |             |
| Delong             |                                    |              | MOBILISER<br>S'ASSURER DE<br>L'EXECUTION |             |
| Lickert (1976)     |                                    | PARTICIPATIF |  |             |
| Blake&Mouton(1969) |                                    |              |  | INTEGRATEUR |
| Goleman (1998)     |                                    |              |  | RESONNANCE  |

Ces résultats sont commentés ci-après.

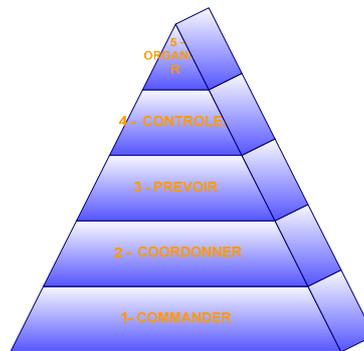
### 2.7.1 La typologie d'Henri Fayol : le socle du «millefeuille»

Même si le management semble aujourd'hui fortement éloigné d'un type d'organisation tel que décrit par Henri Fayol, il semble que les cinq grands rôles mentionnés par ce dernier soient encore largement **une référence** dans l'esprit de nombreux managers. En effet, malgré des logiques hiérarchiques traditionnelles laissant de plus en plus place à des modes de coordination plus souples et plus transversales, il a été facile de positionner chacun des rôles cités par les DRH en tant que manager en face d'un des rôles de la typologie de Fayol.



Les rôles : Commander, Coordonner et Prévoir ont été cités plus fréquemment que Contrôler et Organiser.

On peut risquer l'hypothèse suivante : dans leur rôle de manager, les DRH sont bien dans un rôle hiérarchique vis-à-vis de leur équipe et ils imposent (commandent) un certain nombre de règles aux salariés. Ils font ainsi « fonctionner le corps social » dans l'entreprise. Dans leur rôle de coordination, ils s'efforcent d'être la courroie de transmission entre l'équipe RH, les autres managers, le CoDir, les salariés et les IRP afin que le climat social soit harmonieux. Dans leur rôle de DRH manager, ils sont bien dans l'obligation de prévoir et d'anticiper : ainsi leur est-il notamment demandé de mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).



REPARTITION DES ROLES DES DRH MANAGERS INTERROGES SELON LA TYPOLOGIE DE FAYOL

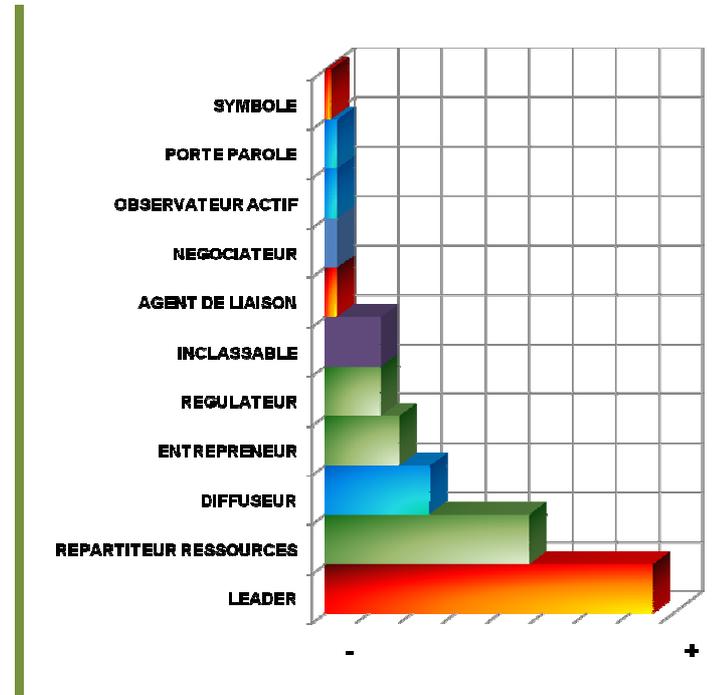
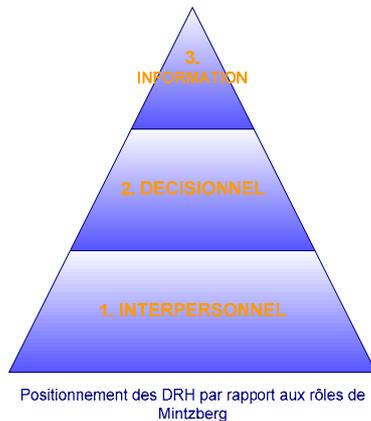
On s'aperçoit que cette typologie constitue encore aujourd'hui une grille de lecture et de compréhension possible des rôles du manager. « POCCC » représente les principes de base du management, les premières briques du millefeuille que constitue le management.

### **2.7.2 La typologie d'Henry Mintzberg : Mise en lumière des rôles d'appui et des rôles à renforcer**

L'une des raisons du choix de cet auteur réside dans le fait qu'il est une des **références en matière de théorie sur le management**. La deuxième raison repose sur le fait qu'il a mené des études sur les « **managers** », **cadres dirigeants (ce que sont nos DRH)**, plutôt que des managers de proximité par exemple. La dernière raison et la principale est qu'Henry Mintzberg, dans son étude du métier des managers, **inclus le rôle de leader à celui du manager**. Selon lui, parmi les dix rôles qui caractérisent l'activité du manager, figure le rôle de leader qu'il définit de la façon suivante : « **le rôle de leader définit les relations interpersonnelles entre le manager et ses subordonnés. Il doit mettre en place leurs besoins et ceux de l'organisation pour créer un milieu dans lequel ils travailleront de façon efficace. Le manager motive ses subordonnés, sonde leurs activités pour les maintenir en éveil, et assume la responsabilité du recrutement, de la formation et de la promotion de ceux qui sont les plus proches de lui. L'évolution de la société vers plus de démocratie dans les organisations amènera les managers à consacrer plus de temps à leurs rôles de leader** ». Selon Mintzberg, c'est dans ce rôle que le pouvoir du manager se manifeste le plus nettement.



Les rôles cités par les DRH interrogés ont d'abord été positionnés par rapport aux trois « méta-rôles » décrits par Mintzberg :



Aux vues de la définition du rôle de **leader** donnée par Mintzberg, il n'est pas surprenant de retrouver ce rôle en première position des rôles cités par nos DRH managers.

Au regard de la préoccupation des DRH Managers concernant la mobilisation de leur propre équipe et plus largement de l'ensemble des salariés, il est aussi cohérent de voir ce rôle de leader en première position par rapport aux autres rôles. Il est bien du ressort du DRH de mettre en place une politique de formation, des parcours motivants (promotion) ainsi que des politiques de rémunération motivantes. Au travers de ce type d'action, il met en œuvre son rôle de leader tel que défini par Mintzberg.

Le rôle de répartiteur de ressources implique le DRH en tant qu'acteur faisant des choix qui engagent les ressources de l'organisation et détermine l'organisation en tant que telle. Il est bien évident que tous les DRH rencontrés participent à la définition de l'organisation, à la mise en place et à la déclinaison des décisions arrêtées dans ce domaine. Lorsqu'ils mènent un PSE par exemple, ils participent à la stratégie d'organisation en lien étroit avec la Direction Générale. Ce rôle apparaît comme l'un des rôles importants joués par les DRH Managers interviewés.



Il est plus étonnant de voir que les rôles liés à l'information arrivent assez loin derrière ceux liés aux rôles interpersonnels et décisionnels.

Autant les interviews ont clairement fait ressortir le rôle de « diffuseur » de l'information en interne. La majorité des DRH dit avoir des réunions hebdomadaires avec leur équipe dans un souci de redescendre et de communiquer les informations dont ils disposent. Dans leur rôle formel avec les IRP, ils sont bien entendu également dans l'obligation d'informer les élus.

Le rôle d'observateur actif qui est celui qui permet au manager de rechercher et de recevoir des informations lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension de son organisation et de l'environnement apparaît peu au travers des interviews réalisées.

Les DRH managers seraient-ils insuffisamment à l'écoute ? Ont-ils suffisamment, régulièrement l'ensemble des informations qui doivent leur permettre de comprendre ce qui se passe au sein de leur organisation et de prendre ainsi des décisions avec tout le recul nécessaire ? **Sont-ils dans l'échange d'informations ?**

Cette inquiétude est levée en partie par les résultats sur leur mécanisme de coordination ....

### **2.7.3 La typologie de Chester Barnard**

Les **trois rôles de manager définis par C. Barnard font écho aux concepts de But, Leadership et de Responsabilité** développés dans son livre. C'est pourquoi il nous a paru intéressant d'analyser les entretiens réalisés auprès des DRH à la lumière de ces 3 rôles.

L'application de la typologie des rôles du manager telle que décrite par C. Barnard sur les entretiens réalisés semble positionner les DRH managers interviewés en premier lieu sur l'un des rôles évoqués par Barnard à savoir : « Fournir et maintenir un système de communication organisationnelle ». Le rôle formel du DRH ressort ici de manière claire : il exerce son autorité et son pouvoir formel (promouvoir, contrôler, rétrograder, sanctionner), il exerce également ses responsabilités vis-à-vis de l'organisation et des acteurs qui la composent.

« Motiver le personnel » c'est-à-dire : définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous, a été souvent cité. Cette capacité à faire partager par les autres des objectifs de l'organisation relève de leur capacité de leadership. Ce leadership devant permettre une meilleure coopération des acteurs de façon libre et volontaire. Pour ce faire, ils utilisent à la fois leur pouvoir formel mais également leur pouvoir informel.

« Recruter et fidéliser le personnel » et « l'amener à atteindre les objectifs fixés », a également fait partie des rôles évoqués par les DRH. Cela nous amène à penser que les DRH interviewés sont orientés résultats, buts à atteindre. Ils semblent s'être mis dans la lignée décrite en première partie de cette étude : ils jouent leur rôle de Business Partners.



#### **2.7.4 Les trois rôles de Thomas J. Delong : un leadership en devenir ?**

Tout manager n'est pas forcément un leader mais il nous a semblé pertinent de confronter cette typologie aux rôles cités par les DRH interrogés afin de pouvoir émettre des hypothèses quant au fait de savoir quelles actions de leadership était pour eux les plus fréquentes.

A la lumière des interviews, il semble que les rôles « s'assurer de l'exécution des tâches » et « mobiliser les ressources » soient les deux ressorts importants du leadership des DRH rencontrés. Ceci fait sans doute écho à l'injonction de résultats opérationnels immédiats. « Montrer la voie » et « montrer l'exemple », font bien partie de leurs rôles. Cependant ce ne sont pas les leviers auxquels les DRH rencontrés se réfèrent en premier lieu quand on les interroge sur leurs pratiques managériales.

On retrouve ici les deux tendances historiques du management à savoir : rationalisation et émancipation. Ainsi, les DRH semblent écartelés entre la rationalisation : « s'assurer que les tâches sont exécutées » et l'émancipation : « mobiliser les ressources ».

#### **2.7.5 Typologie des rôles des manager selon Meier et Barabel (adapté de Hart et Quinn, 1993) – Un équilibre difficile à trouver**

Le côté contemporain de cette matrice est intéressant car cette dernière permet de voir, d'une part, dans quelle mesure les DRH sont plus tournés vers le contrôle (l'injonction du rationnel, des objectifs à atteindre) ou vers la flexibilité (émancipation ; prise en compte des salariés) et, d'autre part, s'ils sont plus focalisés sur l'interne ou sur l'externe.

Au regard de ce qui a été développé plus haut concernant l'écartèlement entre Production/Rationalité et Humains/Emancipation, il semble que les DRH interviewés s'efforcent de se situer à mi chemin entre les impératifs économiques de l'organisation (l'externe) et la prise en compte de la place de l'homme au travail (l'interne).

De la même manière, les DRH managers entrant dans le périmètre de l'étude oscillent entre contrôle (obtenir les résultats à moindres coûts) et flexibilité (donner un sens au projet d'entreprise, mobiliser les troupes).

Comment concilier l'approche quantitative et l'approche qualitative ? Certains se montrent perplexes lorsqu'ils se voient contraints d'enchaîner les PSE et qu'on leur demande d'être capable de mobiliser les salariés qui restent. L'un d'entre eux constate : « *Nous devenons une entreprise financière, les salariés développent un comportement de financiers* ».



Tous se sentent exposés, voire très exposés dans leur fonction.

Ils sentent le besoin d'assurer et de garantir une cohérence d'ensemble au sein de l'organisation alors que la pression des marchés et de la concurrence génèrent des prises de décision qui apparaissent incohérentes et paradoxales aux forces vives de l'organisation au point de conduire, dans certains cas, à une perte de sens.

Comment co-construire des valeurs communes et créer une identité d'entreprise si le changement est permanent ? Comment porter des valeurs qui peuvent être remises en cause du jour au lendemain ? L'un des DRH interviewé dit faire du « stop and go » permanent. La question de la « durabilité » managériale est posée.

## **2.8 Les styles du DRH manager / leader**

### **2.8.1 Les trois styles de management de Likert : Palette de styles**

Comme exposé précédemment dans le chapitre consacré au manager, Rensis Likert a étudié les styles de comportement de direction et en a ressorti deux variables : le niveau technologique de l'activité de l'entreprise et les besoins du personnel (besoins d'être et besoins de devenir). Le niveau de technologie étant de plus en plus élevé au sein des organisations actuelles et les exigences et attentes de plus en plus fortes de la part des salariés, il était à notre sens pertinent d'essayer de positionner nos DRH managers sur ces deux axes.

L'analyse des entretiens qualitatifs permet de dire que les DRH interviewés n'ont pas systématiquement recours au management participatif même si ce style semble être le reflet de la tendance générale. Cependant, leurs styles peuvent être autoritaires ou participatifs (le moins utilisé semble t-il), le contexte ou la situation influençant fortement le style adopté.

### **2.8.2 Les cinq styles de leadership de Blake et Mouton (1969)<sup>54</sup> Un style pour gérer les contradictions**

Cette typologie permet de positionner les DRH par rapport à leur intérêt pour la production et leur intérêt pour les relations humaines. Alors, comment le DRH, au carrefour d'intérêts divergents, soumis à des pressions internes et externes permanentes, se comporte t-il ? Quel

---

<sup>54</sup> Comportement humains & management – Collectif d'auteur – Pearson Education - 2003



style adopte t-il ? La pression des actionnaires et du CoDir lui fait –elle préférer la production aux salariés ?

L'analyse du contenu des échanges fait ressortir sans ambiguïté que les DRH ont un style « Intégrateur ». Ils essaient, dans leur grande majorité, de concilier l'atteinte de performances exigées par l'organisation, sous peine de disparition, avec les attentes de plus en plus fortes des individus au sein de cette même organisation. Ils s'efforcent de susciter l'engagement des salariés en créant les conditions optimales pour développer leurs compétences, leur employabilité, pour répondre à leur souhait de promotion et de rétribution. Ceci devant permettre à l'organisation d'avoir des salariés motivés et engagés, capables d'atteindre les objectifs fixés.

Ce constat fait écho avec les deux axes mis en relief par la typologie des rôles de T.J. Delong : « s'assurer de l'exécution des tâches » et « mobiliser les ressources ».

## ***2.9 Les pratiques du DRH manager***

L'analyse des mécanismes de coordination utilisés par les DRH, dévoile que ces derniers ont principalement recours à : Ajustement mutuel, Standardisation Résultats et Supervision Directe. Attardons-nous sur ces mécanismes de coordination.

### ***2.9.1 L'ajustement mutuel***

Les DRH interrogés, sont globalement tournés vers la communication orale et le contact direct autant que faire ce peut. La coordination par ajustement mutuel est un mécanisme extrêmement vivant qui repose sur le contact direct entre les personnes et permet à chacun de contribuer concernant les méthodes, les objectifs par exemple. C'est un mécanisme qui comporte, en théorie, les avantages et les inconvénients suivants :



| AM - Avantages pour l'entreprise et pour les salariés                | AM – Inconvénients pour l'entreprise et pour les salariés                                   |
|--|---|
| Plaisant (chacun contribue, initiative, relations interpersonnelles) | Besoin de compétences. Besoin de connaissance des objectifs (et d'accord)                   |
| Rapide   | Besoin de connaître le fonctionnement des autres et de l'environnement et de l'entreprise   |
| Souple   | Nécessité d'aboutir (délais, autodiscipline), possibilité de reprise en main en cas d'échec |
| Adapté au terrain  | Il faut transmettre le résultat à l'autorité de coordination, ou à une base de données      |
| Créativité et richesse (addition et combinaison de compétences)      | Transmettre le résultat aux autres opérateurs impliqués et concernés                        |
|  | Consigner le résultat (coordination avec le futur)  |
|  | Ingérable si trop de personnes (au-delà de 7 ?)   |
|  | Tout le monde n'apprécie pas le contact   |
|  | Dérive sur le pouvoir et contrôle (risque de technocratie au sein de l'équipe autonome)     |

### 2.9.2 La standardisation des résultats

Les DRH interrogés sont, pour la majorité d'entre eux, adeptes du MBO cher à Peter Drucker. S'ils utilisent cette méthodologie auprès de leur équipe, ils la développent aussi massivement au sein de l'entreprise au sein de laquelle ils exercent. La coordination par standardisation des résultats, présente, en théorie les avantages et inconvénients suivants :

| SR - Avantages pour l'entreprise et pour les salariés  | SR – Inconvénients pour l'entreprise et pour les salariés  |
|--|--|
| Plaisant pour les salariés : liberté d'organisation, initiative sur la méthode. Risque : confusion entre atteinte de l'objectif et méthode | Besoin de compétences de la part des salariés  |
| Méthode de travail, en principe, simple  | Besoin de soutien : les salariés doivent trouver rapidement les équipements et les informations dont ils ont besoin                          |
|  | Besoin de compétences en termes de fixation des objectifs, des normes et des standards (problèmes éventuels de contrat moral et de révision) |
|  | Nécessite souvent un besoin de coaching pour que les personnes restent fixées sur l'objectif, pour gérer compétences et motivation           |
|  | Peu poser des problèmes de contrôles   |
|  | Risque d'exacerbation de l'individu au détriment du collectif  |
|  | Peu devenir une véritable « usine à gaz » en termes de rémunération  |



Notons toutefois que la coordination par standardisation des résultats présente un nombre de risques importants tels que relevés par C. Dejours dans son ouvrage : « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel ». Néanmoins, cette façon de faire semble, selon les DRH interrogés adaptée aux besoins de leur environnement professionnel.

### 2.9.3 La supervision directe

En dernier recours, ou face à des contextes spécifiques, les DRH interrogés ont recours à la supervision directe. Ce mécanisme de coordination repose essentiellement sur des ordres, de la surveillance et du contrôle et rejoint donc la logique de l'imposition. Ces principaux avantages et inconvénients sont, en théorie, les suivants :

| SD - Avantages pour l'entreprise et pour les salariés   | SD – Inconvénients pour l'entreprise et pour les salariés  |
|---|--|
| <p><b><u>Pour les salariés :</u></b></p> <p>Concentration sur la tâche à réaliser</p> <p>Pas de responsabilité</p>  | <p>Besoins d'ajustement mutuel en général mal reconnu</p> <p>Interdit l'initiative des subordonnés</p> <p>N'utilise pas toutes les capacités des ressources humaines</p>                 |
| <p><b><u>Pour l'entreprise :</u></b></p> <p>Gain de temps sur les discussions</p> <p>Une personne compétente suffit</p> <p>Coordination effectuée par une personne</p> <p>On sait à qui s'adresser en cas de problème</p> <p>Démultiplie la compétence du supérieur hiérarchique dans les actions de tous les subordonnés</p> | <p>Ingérable si trop de subordonnés</p> <p>Pas utilisable si le supérieur hiérarchique ne peut pas maîtriser toutes les compétences des subordonnés</p> <p>Le chef peut être injuste</p> |

Si ce mécanisme semble, globalement, mal adapté à la large sphère managériale du DRH manager y compris à celle de son équipe qui est composée d'experts dont les compétences techniques dépassent parfois celle du DRH manager, il apparaît comme un recours utile mais pour autant peu mis en œuvre par les DRH rencontrés.

**Au final, la conjugaison de ces mécanismes de coordination semble en parfaite cohérence avec le profil général des DRH interrogés tel qu'il ressort de la consolidation des rôles et styles de management et de leadership présentée dans le tableau récapitulatif des résultats et des commentaires de chacun d'entre eux. Entre émancipation (ajustement mutuel) et rationalisation (standardisation des résultats, supervision directe), le DRH manager est en quête d'équilibre autour de la question fondamentale de la coopération des acteurs au service de la performance globale de**

Le DRH manager : *Quelle réalité ?*

Karine LE PUT – Hélène SENEQUE – Delphine TOUATI



l'entreprise. En dernier recours, ou face à des situations spécifiques, le DRH manager utilise la supervision directe. Ainsi, entre imposition, transaction et animation, le DRH manager semble puiser dans la palette des approches managériales qui se sont développées au fil du temps.

## 2.1 Les Qualités du DRH manager

Interrogés quant aux qualités nécessaires au DRH manager, les DRH interrogés ont répondu de la façon suivante :

- Etre modeste car il n'y a aucune certitude,
- Etre respectueux,
- Accepter le droit à la différence
- Avoir une flexibilité intellectuelle pour écouter,
- Etre disponible et échanger avec les collaborateurs
- Etre juste
- Etre capable de prendre du recul par rapport aux situations

## 2.2 Les difficultés du DRH manager

Après avoir regroupées les propos des DRH interrogés quant aux difficultés qu'ils rencontrent, par thème et en fonction de la fréquence à laquelle ils font référence à la difficulté ou bien à leur insistance par rapport à cette dernière, il ressort des entretiens les résultats suivants :

|                    |   |
|--------------------|---|
| QUASI SYSTEMATIQUE | TRANSFORMATION DU METIER<br>DONNER DU SENS<br>MONTEE DE L'INDIVIDUALISME<br>ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT  |
| TRES FREQUENT      | ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS<br>PARADOXE<br>FINANCIARISATION<br>ATTIRER<br>CONFLIT SOCIAL  |
| FREQUENT           | CREDIBILITE DES DRH<br>INSTANTANEITE/VITESSE<br>ANTICIPER<br>COOPERATION - JEUX DES ACTEURS<br>GESTION DES SENIORS<br>JEUX DES ACTEURS<br>MOTIVER<br>RESPONSABILITE |



Les thèmes : transformation du métier, montée de l'individualisme, accompagnement du changement et donner du sens sont aujourd'hui les principales difficultés auxquelles se heurtent les DRH rencontrés. Certains évoquent le : « *Cycle mortel des Ressources Humaines* », d'autres font référence à un phénomène de déshumanisation : « *Demain, on gèrera les gens comme des pommes de terre* ». La montée de l'individualisme se traduit par la difficulté à organiser un dialogue social collectif : « *les revendications individuelles fleurissent* ». Certains notent un déficit de culture d'entreprise. Les entreprises se réorganisent au rythme des fusions acquisitions, les mesures de sauvegarde de la compétitivité installent un mouvement permanent conduisant parfois à des licenciements pour motif économique : « *la culture d'entreprise est mise à mal pour ne pas dire délaissée. Elle ne parvient pas à se construire ou reconstruire* ». Tandis que la finance régit les perspectives de l'entreprise, les salariés, conscients de cette réalité, se prennent au jeu : « *ils développent pour eux-mêmes un raisonnement financier vis-à-vis de l'employeur* » ; les DRH sont invités à réduire les coûts de fonctionnement : leur métier se transforme. Externalisation, outsourcing, centre de service partagé européen : le devenir de leur équipe RH est menacé au profit « d'équipes externalisées » agissant dans une logique de client fournisseur à l'échelle européenne voire mondiale.

Dans ce contexte : Accompagner le changement et Donner du sens frôle la mission impossible.

Regardons maintenant la manière dont ils s'expriment concernant leurs défis et comparons difficultés et défis.

### **2.3 Les défis du DRH manager**

Après avoir regroupés les propos des DRH interrogés quant aux défis tels qu'ils les entrevoient, par thème et en fonction de la fréquence à laquelle ils font référence au défi ou bien à leur insistance par rapport à ce dernier, il ressort des entretiens les résultats suivants :

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>QUASI SYSTEMATIQUE</b> | <b>TRANSFORMATION DU METIER<br/>STANDARDISATION DE PROCES DE TRAVAIL<br/>OUTSOURCING<br/>PRESSION EXTERIEURE ACCRUE</b> |
| <b>TRES FREQUENT</b>      | <b>FINANCIARISATION<br/>INDIVIDUALISME<br/>REGULATION<br/>SENS</b>  |
| <b>FREQUENT</b>           | <b>ANTICIPER<br/>CONCILIER DES INTERETS DIVERGENTS<br/>GESTION DU CHANGEMENT PERMANENT<br/>INTERCULTUREL</b>            |



Une comparaison des thématiques abordées dans le cadre des difficultés et des défis fait apparaître les résultats suivants :

#### **DIFFICULTES**

**ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT**

**ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS**

**ANTICIPER**

**ATTIRER**

**CONFLIT SOCIAL**

**COOPERATION - JEUX DES ACTEURS**

**CREDIBILITE DES DRH**

**FINANCIARISATION**

**GESTION DES SENIORS**

**INSTANTANEITE/VITESSE**

**JEUX DES ACTEURS**

**MONTEE DE L INDIVIDUALISME**

**MOTIVER**

**PARADOXE**

**RESPONSABILITE**

**SENS**

**TRANSFORMATION DU METIER**

#### **DEFIS**

**ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT**

**ANTICIPER**

**FINANCIARISATION**

**INTERCULTUREL**

**MONTEE DE L INDIVIDUALISME**

**OUTSOURCING**

**PARADOXE**

**PRESSION EXTERIEURE ACCRUE**

**REGULATION**

**SENS**

**STANDARDISATION DES PROCEDES DE TRAVAIL**

**TRANSFORMATION DU METIER**

Il se dégage une certaine similitude entre les thèmes. Ceci n'a, en soi rien d'étonnant dans un contexte socio-économique incertain où les DRH interrogés semblent très tournés vers les problématiques qu'ils rencontrent au présent. Néanmoins, si les thèmes : transformation du métier, montée de l'individualisme, accompagnement du changement et donner du sens apparaissent à la fois en tant que difficultés et défis, cinq thèmes nouveaux émergent concernant les défis à savoir : interculturel, outsourcing, pression extérieure, régulation et standardisation des procédés de travail. Certains d'entre eux corroborent les propos de Franck Bournois, relatés en début d'exposé, les résultats de l'étude réalisée par le Boston Consulting Group en 2007 ainsi que ceux récemment publiés par Liaisons Sociales dans le Baromètre CSC / Liaisons sociales / E&P.<sup>55</sup> Il s'agit de l'interculturel et de l'outsourcing. Nous assimilons l'outsourcing à la question de l'externalisation évoquée par Franck Bournois. De même, le thème de la standardisation des procédés de travail est à mettre en rapport avec celui de l'externalisation car de telles opérations sont souvent le moment privilégié pour avoir recours à la mise en place de processus visant à systématiser, à fiabiliser et à rationaliser certaines opérations de GRH.

<sup>55</sup> Baromètre RH – CSC / Liaisons Sociales / E&P – Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH – Etude annuelle 2008 – 6eme édition



En revanche, la pression extérieure, la régulation sont des thèmes nouveaux qui, selon nous, rejoignent les enjeux liés au développement durable et à l'éthique déjà mentionnés en début d'exposé. Les DRH interrogés ne se réfèrent jamais de, façon explicite, à ces dynamiques nouvelles pas plus d'ailleurs qu'à celle de la justice organisationnelle.

Le thème du sens est pour eux à la fois un défi et une difficulté. De ce point de vue, les DRH interviewés adhèrent tout à fait à l'une des thèses développées au chapitre « Misère de la prospérité ». L'un d'entre eux avoue : « *Le DRH n'a plus la capacité de donner du sens* ». Alors, comment rassembler, motiver, faire adhérer ? Comment inscrire l'action des équipes dans une perspective, dans un sens ? Face à ces questions, les DRH rencontrés semblent parfois démunis, au même titre d'ailleurs, qu'un grand nombre d'entre eux, comme évoqué au chapitre « Misère de la prospérité ».

D'autre part, attestant des difficultés et défis nés d'un monde régi par la rationalité quantitative certains DRH affirment : « *Demain, on gèrera les gens comme des pommes de terre* », tandis qu'un autre dit : « *on ne peut pas mettre l'homme en équation* ».



## CHAPITRE 4 – LA REALITE DU DRH MANAGER

### A. Que ressort-il de l'étude ?

#### 1 Synthèse des résultats

Partant d'une analyse de la littérature « opérationnelle » sur le thème de la fonction Ressources Humaines et du métier Directeur des Ressources Humaines, il s'avère possible de tirer quatre enseignements majeurs concernant le métier du DRH manager dans la perspective de son observation sur le terrain.

Puisque le métier de DRH est **contingent**, il est par nature divers. Ceci rejoint la difficulté rencontrée par Henry Mintzberg lorsqu'il a entrepris d'observer le travail des managers. C'est pourquoi, l'observation du métier de DRH manager nécessite l'utilisation de typologies. Celles présentées concernant le métiers des managers enrichies par un référentiel construit au fil de cet exposé, ont permis d'appréhender le métier de DRH manager.

L'ensemble des analyses a permis de mettre en évidence le **vaste périmètre managérial** dont dispose le DRH au sein de l'organisation. En effet, **la position dominante et stratégique** du DRH au sein de la fonction Ressources Humaines et de l'organisation atteste de cet état de fait. Cependant, au sein de ce vaste périmètre, qui s'apparente à un carrefour de relations et



d'interactions, le DRH oscille entre management, vis-à-vis de son équipe par exemple, et leadership, vis-à-vis de la Direction Générale par exemple ; ses actions se partagent entre adaptation de l'organisation à l'environnement et intégration des composantes de l'organisation. Il est investi de pouvoir formel et informel, d'autorité formelle et d'autorité légitime : il dispose d'un large pouvoir d'influence.

Le métier du DRH repose sur un **triolet** qui s'apparente à un Gestalt ou à un système. De ce fait, isoler un de ces rôles pour le soumettre à l'observation, s'avère difficile. Une nouvelle fois, le recours aux typologies théoriques s'avère indispensable à l'heure de l'étude du terrain.

Dernier enseignement, le DRH exerce un métier **complexe** qui suppose la maîtrise de plusieurs disciplines qui l'amènent à jongler entre le présent et le futur, les processus et les personnes. La complexité du métier est exacerbée par le fait qu'il ne réalise pas lui-même les missions relevant de ces différentes sphères : le DRH partage ses responsabilités avec son équipe d'une part, avec les managers d'autre part. A l'heure de l'externalisation des activités, il interagit avec des membres extérieurs à l'organisation. C'est un **métier à forte teneur managériale** qu'il est permis de comparer à un système social complexe et contingent.

A l'heure de la rencontre avec le terrain que disent les DRH concernant le volet managérial de leur métier ?

Au regard des développements réalisés lors de la présentation des « résultats de l'étude empirique », on constate que les DRH interviewés quand ils parlent de leurs rôles de manager citent une variété de rôles qui, replacés dans des typologies théoriques, font ressortir le côté **contingent et diversifié** de leur fonction. Ainsi, les rôles de manager assumés par les DRH interviewés sont des rôles de gestionnaires et de meneurs partagés entre les impératifs d'atteinte des objectifs et l'impératif d'avoir des ressources humaines motivées et performantes. Ils commandent, coordonnent, prévoient, mobilisent, diffusent, développent, négocient. La posture, le style adopté peut varier de l'un à l'autre. Pour autant, des tendances se dégagent. Tous s'avèrent être des managers leaders. Leur style de management, même s'il peut varier en fonction des situations, est plutôt de type participatif tandis que leur style de leadership est tourné vers le style intégrateur.

Leur **position stratégique** est confirmée par le fait qu'ils appartiennent tous au Comité de Direction, voire pour certains au Conseil d'administration de leur entreprise. L'un d'entre eux nous dit même avoir un rôle de « Fou du Roi » auprès de son DG. Ceci laisse entendre qu'il entretient des relations particulièrement proches avec ce dernier, lui permettant potentiellement de pouvoir influencer la stratégie de l'organisation.

Le temps est compté, le métier est chronophage, la pression est permanente, les DRH interviewés **fonctionnent beaucoup au présent** et paraissent avoir du mal à faire un travail réflexif sur eux-mêmes et leur métier de manager.

La majorité fonctionne par ajustement mutuel et standardisation des résultats avec la plupart de leurs interlocuteurs ; ils sont parfois recourus à la supervision directe. Entre émancipation



(ajustement mutuel) et rationalisation (standardisation des résultats, supervision directe), le DRH manager est **en quête d'équilibre autour de la question fondamentale de la coopération des acteurs au service de la performance globale de l'entreprise. Entre imposition, transaction et animation, le DRH manager semble puiser dans la palette des approches managériales qui se sont développées au fil du temps.** L'observation de leurs rôles au regard des missions proposées par la littérature « opérationnelle » et de celles mentionnées dans la définition du manager, indique que les DRH rencontrés œuvrent à « adapter et intégrer les ressources humaines par rapport aux besoins de l'entreprise et de son environnement » et s'attachent à : « Faire adhérer les salariés et leur équipe ». Ils rassemblent, mobilisent puis développent : ils sont à la fois managers et leaders.

A la question : le DRH est-il un manager comme les autres ? Les DRH interrogés sont d'abord sans réponse puis nous disent oui, puis oui mais ... La réponse à cette question ne semble pas pouvoir se satisfaire d'un simple oui ou non. Il n'est alors pas si simple d'expliquer une réponse spontanée ; il est même arrivé que l'un d'entre eux termine l'entretien en nous ayant prouvé le contraire de sa réponse initiale.

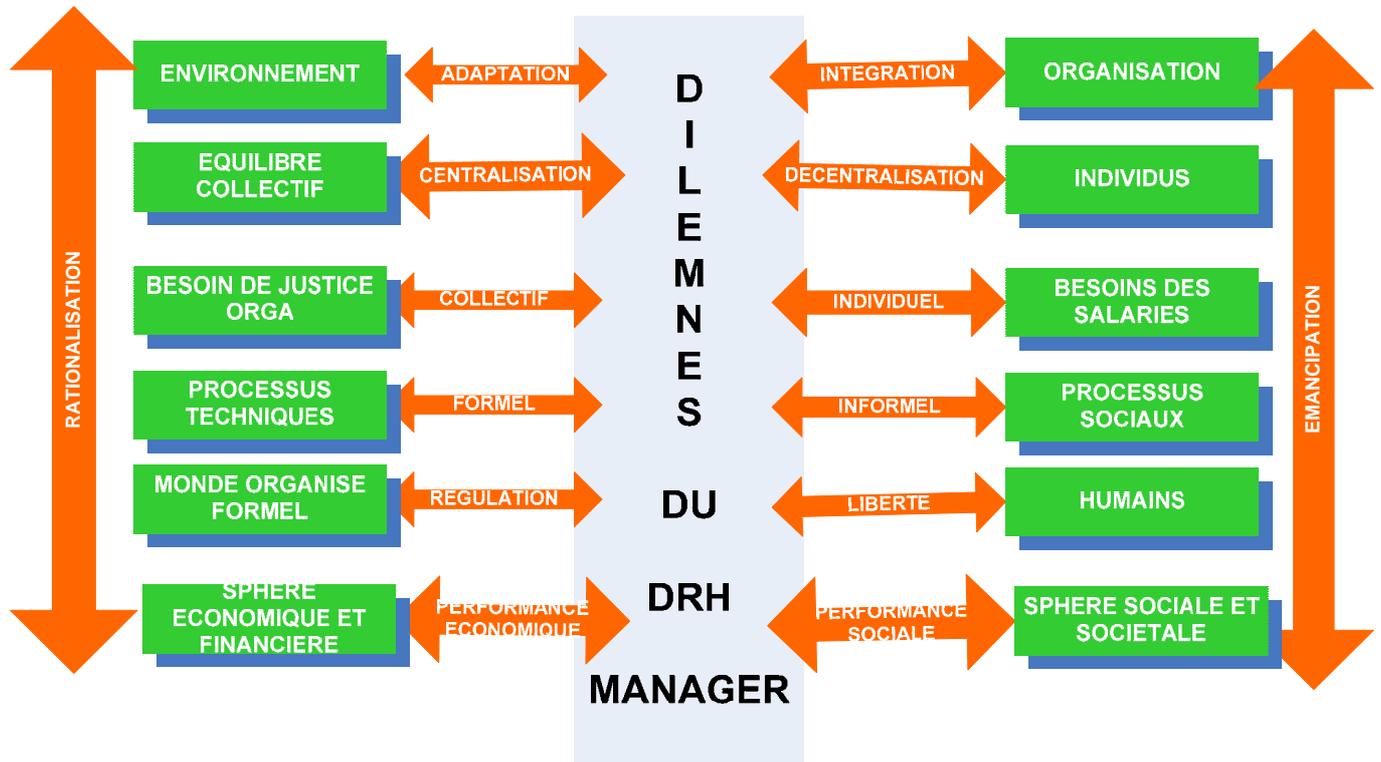
Pourquoi est-il difficile de répondre à la question « le DRH est-il un manager comme les autres ? » Sans doute parce que sa **sphère managériale est vaste et floue**. S'agit-il de l'équipe du DRH en propre ? S'agit-il d'une sphère plus large, comprenant les managers, les salariés, le CoDir, les IRP ? Certains ont d'emblée affirmé que leur sphère managériale était plus large que leur équipe en propre. D'autres ont d'emblée pris le postula qu'il fallait faire une distinction entre leur sphère managériale directe (leur équipe hiérarchiquement rattachée) et l'indirecte (les autres). Mais tous ne se sont, en aucun cas, limités à leur équipe en propre pour nous parler de leur rôle managérial.

Si tous et toutes sont DRH, ils sont tous différents, de part leurs histoires personnelles, leurs expériences professionnelles et leurs références culturelles ; ils semblent cependant tous conscients d'être au cœur d'intérêts contradictoires : l'intérêt économique et financier de l'organisation qui leur demande un effort d'adaptation (s'adapter à l'environnement) et l'intérêt des ressources humaines qui leur demande un effort d'intégration (intégrer les besoins et les souhaits des salariés). Leurs difficultés et défis, tels qu'ils les expriment, sont le reflet d'une **recherche d'équilibre entre ces logiques aux apparences contradictoires**. Les DRH rencontrés sont confrontés à des dilemmes permanents que nous souhaitons maintenant mettre en évidence car, ils sont, selon nous, situés au centre de la réalité du DRH manager d'aujourd'hui.



## 2 Les dilemmes du DRH manager

Il ressort de l'étude du terrain et de l'exposé dans son ensemble que le Directeur des Ressources en tant que manager est confronté à de nombreux dilemmes. Il est possible d'en établir la cartographie suivante :



Loin d'être exhaustif, ce recensement est l'occasion de mettre en évidence la dualité permanente qui anime le DRH manager. Entre rationalisation et émancipation, il est tiraillé entre un contexte socio-économique résolument tourné vers les notions quantitatives, rationnelles qui se jouent souvent au détriment des êtres humains au travail et la nécessité d'intégrer les composantes de l'organisation au service d'une coopération génératrice de performance globale et de justice organisationnelle.

Comme nous avons pu le voir certains de ces dilemmes se transforment en véritables difficultés.



## B. Nos convictions

L'observation du DRH manager permet, selon nous, de faire deux constats majeurs.

### 1 Le DRH, un manager à part

Le DRH dans son rôle de manager semble être **un manager à part**. En effet, il se trouve en position dominante et stratégique, au sein de la fonction Ressources Humaines et de l'organisation dans son ensemble, et ce, en exerçant un métier par nature intrinsèquement managérial. Comme le disent certains DRH interrogés sur le sujet, le DRH : « *Imprime et applique la politique de management de l'entreprise* ». Cette situation lui confère une situation particulière au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs la tendance qui se dégage des entretiens avec les DRH.

D'autre part, un trait singulier du DRH manager repose sur la **complexité managériale**. En effet, le lien particulier qu'il entretient avec son DG ainsi que la multiplicité des relations de pouvoir et d'autorité qui caractérisent le métier de DRH dans son volet managérial semblent être une particularité propre à ce métier. On peut rajouter à cela, le profil particulier de l'équipe RH dont il a la responsabilité hiérarchique. En effet, cette équipe, souvent peu nombreuse au regard de l'effectif total de l'entreprise est composée d'experts qu'il s'agit de faire coopérer. Selon les dires de certains DRH, cette situation induit, pour le DRH la capacité à manager des profils d'une grande diversité et suppose la mise en œuvre de styles de management multiples. De plus, la multiplicité des liens de pouvoir et d'autorité nécessite le recours à des registres managériaux divers.

Pour finir, les nombreuses relations de pouvoir conjuguées au fait que le DRH est « l'architecte social et managérial » de l'entreprise, confèrent à **ses approches et pratiques managériales une forte résonance** au sein de l'entreprise. Ainsi, ces dernières rejaillissent-elles forcément sur la qualité organisationnelle c'est-à-dire la qualité de la coopération au sein de l'entreprise et sur le sentiment de justice au sein de cette dernière par exemple. De plus, en tant « qu'architecte social », les pratiques et approches qu'il développe peuvent avoir une résonance sociétale qui impacte favorablement ou défavorablement l'image de l'entreprise. Nos observations confirment donc l'influence du rôle du DRH dans le contexte décrit à la partie intitulée : « Misère de la prospérité ». Certes, on ne saurait tenir le DRH seul responsable de cette situation, mais convenons que, compte tenu de son large périmètre d'influence, il a la capacité d'amplifier ou d'amoindrir des situations telles que le stress professionnel, les problèmes psychosociaux, la teneur du contrat psychologique par exemple.



## 2 « Pour un DRH manager adapté à son environnement actuel et futur »

Pour « créer » des approches managériales innovantes et fédératrices adaptées aux enjeux actuels et futurs, il semble que les DRH « Architectes managériaux » de l'entreprise est à gagner à développer certaines « compétences douces ». En effet, le concept d'intelligence émotionnelle semble mettre à l'index le temps où, dans les entreprises, les émotions étaient reléguées au rang de bruits parasites. Aujourd'hui, il semble que le capital émotionnel et la compétence émotionnelle des équipes dirigeantes et des managers soit une clé de l'équilibre collectif et de l'épanouissement individuel.

Nos propositions sont développées ci-après.

### 2.1 Développer la « conscience de soi »

La conscience de soi est la première composante de l'intelligence émotionnelle. La conscience de soi suppose une compréhension profonde de ses sentiments, de ses forces, de ses faiblesses, de ses besoins et de ses motivations. Les individus doués de cette qualité ne sont ni trop critiques ni trop optimistes. Ils ont plutôt tendance à être honnêtes, envers eux-mêmes et envers les autres. Ils reconnaissent l'impact de leurs sentiments sur leur état d'esprit et leur comportement, sur leurs relations avec autrui ainsi que sur leur travail. La conscience de soi englobe la compréhension de ses propres valeurs et de ses objectifs.

La conscience de soi se manifeste par une forme de sincérité et une capacité à s'évaluer de façon réaliste.

Ainsi, développer la conscience de soi, nous semble une voie incontournable pour le DRH manager car en développant une meilleure connaissance de soi, il accroît ce faisant la conscience des autres. De plus, une meilleure conscience de soi est une ouverture vers la sincérité et l'honnêteté, valeurs qui, à l'heure de l'éthique par exemple, semblent adaptées aux enjeux de la société hypermoderne.

### 2.2 Développer la « réflexivité »

Le DRH qui ne prend pas le temps de réfléchir n'est pas en capacité d'anticiper et de prévenir les événements mais, de fait, il est soumis aux urgences. Un questionnement intérieur permet de mieux comprendre son propre fonctionnement, ses réactions dans des contextes particuliers et permet de prendre du recul et de la hauteur nécessaires à la prise de décision et à la compréhension des autres. La réflexivité est une voie qui ouvre vers une meilleure maîtrise de



soi, qualité qui, selon les spécialistes de l'intelligence émotionnelle contribue à créer un climat de confiance et de justice.

La réflexivité nous semble une pratique adaptée au rôle de manager du DRH en ce sens qu'elle permet une meilleure maîtrise de soi, indispensable compte tenu de la sphère managériale du DRH, et surtout qu'elle ouvre la voie à la création d'un climat de travail tourné vers la confiance et la justice. A l'heure où la justice organisationnelle apparaît comme un facteur contributif en termes de coopération et de performance globale, il nous paraît intéressant d'inviter les DRH manager à développer leur réflexivité.

### ***2.3 Développer le leadership***

JL Muller, dans son livre *Guide du management et du leadership*, explique que « le grand manager est celui qui sait créer les relations humaines favorables à l'élaboration de conditions de travail optimales. »

Il ajoute : le leadership d'aujourd'hui accorde une place importante au travail d'une équipe réelle, transversale ou en mode réseau, en favorisant les relations de confiance et de coopération entre ses membres. Pour y parvenir le leader se doit de bien se connaître et se comprendre lui-même, savoir quels sont ses points forts et ses faiblesses et comment y remédier, notamment en ce qui concerne sa capacité d'influence sur les autres. ».

En développant sa conscience de soi et ses capacités réflexives, le DRH manager semble, concomitamment accroître ses capacités de leadership. A l'heure du DRH stratège, les capacités de leadership méritent une attention particulière puisque comme l'indique la littérature, les premières études et réflexions sérieuses sur le leadership portent sur la stratégie et la guerre !





## CHAPITRE 5 - POUR ALLER PLUS LOIN

La réalité du DRH manager serait incomplète si aucune perspective ou proposition n'était formulée.

### 1 Questionnaire quantitatif

Consciente que les résultats de cette étude repose sur une approche qualitative auprès de 15 DRH, les différentes hypothèses exposées mériteraient une validation de type quantitatif pour pouvoir être, le cas échéant, être utilisées dans un cadre plus large. Une telle étude devrait porter, de notre point de vue, sur une cible plus importante de DRH afin de vérifier si les tendances dégagées sur les différents points de l'étude à savoir :

- Le DRH manager et le management
- La position du DRH au sein de l'organisation
- Le DRH et le partage de son rôle managérial
- Le DRH manager et le temps
- La sphère managériale du DRH manager
- Les missions du DRH manager selon la littérature « opérationnelle et le terrain
- Les rôles du DRH manager / leader
- Les styles du DRH manager / leader
- Les pratiques du DRH manager
- Les difficultés du DRH manager
- Les défis du DRH manager

Sont confirmées, infirmées ou tout simplement modérées par d'autres DRH. L'étude devrait également inclure des salariés d'entreprises ainsi que des membres des équipes RH voire des managers afin d'obtenir des résultats à plus grande échelle sur la façon dont ces publics perçoivent le DRH en tant que manager. En effet, pour certains thèmes tels que les rôles ou le style de management ou de leadership par exemple, le recours à des personnes autres que les DRH eux-mêmes semble nécessaire pour fiabiliser les tendances et résultats. Ce faisant, cette étude s'apparenterait à un 360 ° dont les résultats pourraient être mis à la disposition des DRH afin qu'ils prennent pleinement conscience de la façon dont sont ressentis leur rôle et styles de manager et qu'ils en dégagent, le cas échéant, des axes de progrès pour ce volet central de leur métier. Cette proposition s'inscrit pleinement dans une dynamique d'accroissement de la « conscience de soi » et de développement de la « réflexivité » en matière de management.



## 2 Le « permis à manager » ?

Compte tenu de l'enjeu managérial du métier du DRH manager, l'idée mérite d'être étudiée de concevoir un « permis à manager » visant à valider et actualiser, à période régulière, les capacités de management. En effet, n'est pas manager qui veut. Comme l'on souligné les DRH interrogés, le management est avant tout une affaire de prédisposition, si, selon eux, le management ne s'apprend pas ailleurs que sur le terrain, les capacités à manager, elles, peuvent être développées. C'est pourquoi, à l'instar du conducteur automobile, nous suggérons de construire, pour cette profession, un code de bonne conduite en matière de capacités managériales et de leadership. Bien sûr, s'il appartient, en premier lieu, à l'entreprise de fixer les repères d'un tel code, la résonance sociétale du métier nous amène à aller plus loin en proposant une validation de ces capacités par tierce partie. Une telle hypothèse semble tout à fait cohérente à l'heure des questions d'éthique, de performance sociale ou de justice organisationnelle.

## 3 Un ordre professionnel pour les DRH ?

L'impact social et sociétal du métier de DRH manager étant élevé, la question mérite d'être posée de savoir si, finalement, à l'instar de l'expérience québécoise<sup>56</sup>, la création de l'ordre des DRH ne présenterait pas quelques opportunités majeures pour ce métier et, de façon plus générale, pour les entreprises « utilisatrices » de ce métier. En effet, si l'on se penche sur la situation québécoise, il apparaît que, le fait d'être organisé en ordre, donne du poids au DRH qui, au Québec, seraient mieux reconnus qu'en France aussi bien au sein des entreprises que par le grand public. Mais cette reconnaissance passe nécessairement par quelques contraintes. Ainsi, pour détenir un titre agréé, les DRH québécois doivent ils remplir les conditions suivantes : réussir deux examens, souscrire une assurance de responsabilité professionnelle, adhérer à un code de déontologie, respecter une obligation de formation continue (60 heures de formation au minimum tous les trois ans).

Cette initiative, ce modèle, nous semble intéressant pour une profession dont la « résonance » managériale est aussi large et complexe que celle exposée dans le cadre de l'étude sur le DRH manager. De plus, elle s'inscrit pleinement dans la logique du permis à manager précédemment évoquée.



---

<sup>56</sup> Personnel – ANDRH - Mensuel N° 480 – Juin 2007



## CONCLUSION

A partir d'une approche historique, l'émergence concomitante du métier de DRH et du management en tant que discipline majeure a pu être démontrée. A l'heure du DRH stratège, aux prises avec les nombreux enjeux économiques, sociologiques et technologiques de la société hypermoderne, le DRH fait figure d'architecte social et managérial. Néanmoins, malgré ce formidable essor du management et de la profession, on assiste, en entreprise, à des phénomènes qui alertent et rejaillissent au-delà de ses frontières. Tandis qu'Henry Mintzberg écrit : « Mon idée, en particulier, est que nous vivons dans une société impossible à gérer, comme résultat du management. », le paradoxe du fait humain dans les organisations semble avéré. La question se pose alors de savoir : que fait le DRH ? Cette interrogation, est avant tout un clin d'œil, puisqu'elle est bien connue des DRH et des praticiens de la fonction.

Pour comprendre puis observer la réalité du DRH manager, le recours à la littérature académique concernant le management et le manager conduisent à révéler les frontières étroites entre le management et le leadership, le manager et le leader. L'analyse de différents textes et points de vue d'auteurs amène à arrêter la position selon laquelle le management inclus le leadership et le manager est à la fois manager et leader. Néanmoins, observer la réalité du volet managérial de ce métier présente trois difficultés majeures. La première repose sur la complexité du métier du DRH qui est en réalité un triptyque qui s'apparente à un Gestalt dont il est difficile d'isoler un élément. La seconde sur celle de l'activité de manager qui est par nature faite de brièveté, de discontinuité et de diversité. La troisième enfin, celle de la contingence du management et du métier de manager.

Toutefois, pour observer ce métier en situation, la construction d'un référentiel d'étude, basé sur la littérature académique et « opérationnelle » ainsi que sur des typologies théoriques concernant les rôles et les styles de manager et de leader permettent d'aboutir à des conclusions concernant la réalité du DRH manager. Le métier est contingent, complexe à forte teneur et résonance managériale. Le DRH manager est un « manager leader ».

Il ressort de l'analyse du terrain que le DRH manager est confronté à de multiples dilemmes qui l'invitent à se positionner tantôt sur l'axe de la rationalisation tantôt sur celui de l'émancipation. Si le DRH est un manager à part puisqu'il exerce un métier intrinsèquement managérial qui, de surcroît revêt une complexité managériale avérée, ses approches et pratiques managériales ont une résonance forte au sein de l'entreprise et au-delà de ses frontières. C'est pourquoi, le DRH manager est invité à développer son intelligence émotionnelle et, en premier lieu, la conscience de soi et la réflexivité. En effet, ces axes de progrès pourraient être autant d'atouts pour accroître ses capacités en termes de leadership. Pour aller plus loin, proposition est faite de valider les hypothèses formulées dans le cadre de l'étude du terrain par une approche quantitative. De plus, la question est posée concernant le « permis à manager » et la création d'un ordre professionnel pour les DRH. Ces suggestions ont toutes pour vocation de développer un DRH manager leader, véritable architecte managérial de l'entreprise et apte à « créer » des approches managériales innovantes et fédératrices adaptées aux enjeux actuels et futurs.



## BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT N., G. V. (2007). *Le Coût de l'excellence*. Collection Économie Humaine, Seuil, Paris, 2e éd.
- BALLE, C. (2002). *Sociologie des organisations*. Puf - Que sais-je ?
- BARABEL, M. -M. (2006). *Manageor*.
- BARNARD, C. (1972). *The functions of the Executive*. Cambridge: Massachusetts Harvard University Press.
- BLANCHET, A. GOTMAN A. (2007 - 2 eme édition). *L'enquête et ses méthodes - L'entretien*. Armand Colin.
- BLANCHOT, F. (2008). Séminaire MBA RH PROMO 5 - Support de cours - INTERCULTUREL.
- BOUNINE, J. -D. (1975). *Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale*. Masson.
- BOYER, L. (2005). *50 ans de ... management des organisations*. Editions d'Organisation - Nota Bene.
- CHANLAT, J.-F. (2005). *L'individu dans l'organison - Les dimensions oubliées*. Editions ESKA.
- COLLECTIF, d. (2006). *Comportement Organisationnel - Volume 2*. Editions De Boeck Université.
- COLLECTIF, d. (2003). *Comportements humains & management*. Pearson Education.
- COLLECTIF, d. (2007). *Le DRH du 3e millénaire*. Village Mondial.
- COLLECTIF, d. -P. (2006). *Tous DRH*. Les Editions d'organisation - 3e édition.
- CROZIER, M. -F. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.
- DEJOURS, C. (2005). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. INRA.
- DELAVALLEE, E. (2006). *Encyclopédie des Ressources Humaines - Le manager*. Vuibert.
- DELAVALLEE, E. (2005). *Le manager idéal n'existe pas : ce que manager veut dire*. Editions d'organisation .
- DRUCKER, P. (2002). *Devenez Manager : tout ce qu'il faut savoir avant de devenir directeur*. Pearson Education France.
- FOMBONNE, J. (2001). *Personnel et DRH (France 1830 - 1990)*. Paris: Vuibert.



- KOTTER, J. P. *Le Leadership - Article : qu'est ce que le leadership*. Editions d'organisation.
- LAPIERRE, L. (2008, Automne). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Revue internationale de gestion* , p. 12.
- MAC CARTHY, D. (1983). *La fonction personnel*. Les Editions d'organisation.
- MANGIN, M. F. (2008, Mai 15). Equipes de direction : pourquoi un tel déficit de coopération ? *Les Echos - L'Art du management* .
- MINTZBERG, H. (1989). *Le Management - Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1984 et 2006). *Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre*. Eyrolles - Editions d'Organisation.
- MORIN, P. D. (2004). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Editions d'organisation.
- MORIN, P. (1997). *L'art du Manager - De Babylone à l'Internet*. Editions d'organisation.
- MULLER, J.-L. (2004). *Les nouveaux styles de management*. ESF Editeur.
- MULLER, J.-L. s. (2007). *Guide du management et du leadership*. Les usuels de Retz.
- PERETTI, J.-M. (2006). *Ressources Humaines*. Vuibert.
- PERETTI, J.-M. S. (2001). *Tous DRH*. Editions d'organisation.
- REHAYEM, G.-P. (3e édition). *Supervision et direction des RH*. Gaëtan Morin Editeur.
- REVIEW, H. B. *Le leadership*. Editions d'organisation.
- REVIEW, H. B. (2002). *Styles de leaders*. Editions d'organisation.
- ROBBINS, S. -D. (2006). *Management - L'essentiel des concepts et des pratiques*. Pearson Education France.
- ROMELAER, P. (2002). *Organisation panorama d'une méthode de diagnostic*.
- THIETART, R.-A. (2004). *Le management*. PUF - Que sais je ?
- VIARGUES, J.-L. (2001). *Le guide du manager d'équipe*. Editions d'organisation.
- VICO, S. -P.-R. (2007). *100 questions pour comprendre et agir*. AFNOR.
- WACHEUX, F. A. (2007). *Manager par le sens*. Editions d'organisation.



## ARTICLES DE PRESSE

1984/2004 - La saga des ressources humaines. (2004, Novembre). *Liaisons Sociales Magazine*

DERY, R. (2007, Automne). Le Management : de la tradition à l'hypermodernité. *Revue Internationale de Gestion - 100 ans de gestion* , p. 76.

DOSSIER, C. d. (2007, Décembre). Le DRH dans le regard des autres. *Personnel* .

LOENING, H. (2008, Mai 22). Les enjeux cachés de la mesure de la performance. *L'art du management – Les Echos – 22 Mai 2008* .

Personnel – ANDRH - Mensuel N° 480 – Juin 2007

## .LITTERATURE OPERATIONNELLE

APEC. (2004 - Septembre). *Référentiel des métiers cadres de la fonction ressources humaines*.

Baromètre RH – CSC / Liaisons Sociales / E&P – Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH – Etude annuelle 2008 – 6eme édition

BCG/EAPM, The future of HR in Europe, BLG , 2007.

ROME – Fiche métier

## SITES INTERNET

[http : //www.rhdemain.com](http://www.rhdemain.com) - DRH : sommes nous des managers à part ? (2008). Consulté le 2008

<http://www.anpe.fr>. (s.d.). Consulté le 2008





## ANNEXES METHODOLOGIQUES – ETUDE EMPIRIQUE

### A. Objet et objectifs

Comme expliqué au chapitre 1, il apparaît que les managers sont confrontés au fur et à mesure du temps et des époques à un changement de la notion du mot « manager » et des droits et des devoirs que cela recouvre. La problématique traditionnelle du Manager n'est plus aujourd'hui seulement de s'assurer que ses directives sont suivies et que chacun fait ce qui lui a été demandé mais de relever les défis toujours plus nombreux et complexes qui se présentent à lui.

En parallèle les publications récentes sur les DRH et leur positionnement dans les organisations s'accordent à montrer, voire exiger un DRH « stratège », voire « Business Partner » mais rarement, voire jamais, en DRH « Manager ».

Considérons donc attentivement ce fait : tout nous indique que tout à chacun considère comme acquis le fait que les DRH soient des managers. Certes, ils ont un positionnement hiérarchique qui leur confère ce rôle.

Pour autant, quels managers sont-ils ? Notre étude vise à caractériser la dimension managériale des DRH : Quels sont leurs rôles ? Comment assument-ils cette position ? Comment se positionnent-ils au sein du jeu des différents acteurs des organisations dans lesquelles ils évoluent ? Quelles sont leurs difficultés actuelles ? Sont-ils suffisamment « visionnaire » pour faire face aux défis qui les menacent ? Pour essayer de répondre à ces questions, nous nous sommes rapprochées de 15 DRH et avons obtenu leurs accords pour les interviewer.

### B. Description de la méthodologie

#### 1 Phase préparatoire

##### 1.1 Choix de la méthode

Dans un premier temps, nous nous sommes interrogées sur le moyen le plus approprié pour mener notre étude. Des échanges avec des professeurs référents, avec un expert marketing en entreprise et la lecture d'ouvrages traitant des méthodes d'enquêtes nous ont conduites à choisir la technique de l'entretien qualitatif. Ce choix nous a paru particulièrement indiqué au regard, non seulement de l'élément temporel, mais également de nos hypothèses de départ qui étaient alors encore incomplètement formulées. En effet, l'administration d'un questionnaire quantitatif demandait que l'on décide a priori des facteurs discriminants et déterminants de l'étude et ce choix orientait trop à notre sens les résultats possibles de l'enquête.



L'enquête par entretien, selon nos sources littéraires, fait apparaître les processus et les « comment » ce qui nous semblait plus intéressant dans le cadre de notre problématique et permettait de laisser la porte ouverte à toute découverte.

## **1.2 Guide d'entretien**

« Le guide d'entretien se distingue du questionnaire dans la mesure où il structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours. »<sup>57</sup>

Nous avons conçu un premier guide d'entretien (voir annexe 10) qui nous a servi d'entretien-test auprès de quelques personnes expertes. Quelques entretiens tests ont été conduits. Sur cette base et après nous être réunies, nous avons statué sur les questions qui nous semblaient prioritaires et incontournables. Il s'agissait d'optimiser la durée des entretiens puisque les DRH ont globalement peu de temps et de collecter les données dont nous avons besoin et uniquement celles là. Une durée d'une heure par entretien nous a semblé acceptable au vu du premier test terrain. De ce fait, il fallait donc réduire le nombre de questions et orienter l'entretien sur la base de questions ouvertes mais structurées permettant aux DRH de s'exprimer librement mais néanmoins de façon ciblée. Nous avons ajusté le questionnaire projet pour aboutir à notre guide d'entretien « final » (voir annexe 11).

Lors de l'établissement de ce guide, notre intention était encore de réaliser une étude quantitative à l'issue de la phase qualitative. L'objet de la phase qualitative était donc également de nous aider à concevoir un questionnaire quantitatif.

## **1.3 La constitution de l'échantillon**

Au regard du temps imparti et de la facilité d'accès ou pas à certains DRH, nous avons constitué notre échantillon « de proche en proche », c'est-à-dire que nous avons dans un premier temps sollicité des DRH que nous connaissions dans notre environnement professionnel ou relationnel. Autrement dit, et même si nous nous sommes efforcées de varier les profils (âge, sexe, taille d'équipe RH, nombre d'années d'expérience dans la fonction...), il se peut que les personnes interrogées ne soient pas complètement représentatives de l'ensemble des DRH. Mais il est à noter que la proximité « sociale » entre nous et les interviewés a rendu les entretiens plus aisés dans la mesure où nous partageons un même univers de référence (les ressources humaines).

L'échantillon se compose donc de DRH Groupe et DRH (entreprise), tous membres du Comité de Direction. Il n'inclut pas de DGDRH, ni de RRH. La taille des organisations étudiées est située entre 200 et 2 000 personnes.

---

<sup>57</sup> L'enquête et ses méthodes – L'entretien – Blanchet A. – Gotman A. Armand Collin – 2007 – 2eme édition



La diversité de l'échantillon est apparente au regard des éléments suivants :

- des entreprises issues du secteur privé
- l'expérience dans la fonction de DRH varie d'une petite année à plusieurs dizaines d'années
- animation d'une équipe RH dont la taille varie entre 3 et 26 personnes.
- des secteurs d'activité variés : industrie, ingénierie, services,
- des hommes et des femmes

## 2 Réalisation

### 2.1 Programmation temporelle : quand ?

La campagne d'entretiens s'est déroulée sur les mois d'été : un moment de l'année où les DRH sont en général plus disponibles. Dans l'une des entreprises où nous avons collecté des données, le DRH Groupe, intéressé par notre étude a profité d'une réunion de Coordination RH Groupe, pour nous permettre de présenter notre projet aux différents DRH. Des rendez vous ont pu être pris à l'issue de cette présentation. Ceci est conforme aux recommandations de la littérature spécialisée qui invite à choisir, si possible, l'heure et la date des entretiens afin de maximiser la disponibilité des interviewés. Cependant, et malgré notre participation à la réunion de Coordination RH Groupe, nous avons été la plupart du temps tout de même contraintes de nous plier aux emplois du temps des personnes interrogées.

### 2.2 Le choix du lieu : où ?

La plupart des interviews ont été réalisées dans le bureau des DRH. Ceci a permis à ces derniers de s'inscrire dans leur rôle professionnel et de produire ainsi des discours souvent riches et maîtrisés sur les différents thèmes abordés.

### 2.3 L'autorisation d'enregistrer : Comment ?

Après avoir annoncé à chaque DRH, les motifs, l'objet et la durée (1h environ) de l'interview et lui avoir garanti la confidentialité de l'entretien, nous leur avons demandé l'autorisation de les enregistrer.

La confiance nécessaire à l'établissement du dialogue n'a pas été remise en cause par cette demande que la grande majorité a acceptée.



## **2.4 L'entretien**

Pour démarrer les entretiens, nous avons donné à chaque DRH interviewés le contexte thématique et la logique de l'entretien. Puis nous avons formulé des demandes du type : « J'aimerais que vous me disiez ce que la notion de management représente pour vous » ; « J'aimerais que vous me parliez de votre équipe, comment ça se passe ? ». Ce type de formulation permet des réponses discursives concernant soit les représentations des DRH sur la notion de management, soit leur propre expérience en tant que managers.

## **2.5 Retour sur expérience**

Les DRH sont bavards quant à leur rôle dont ils ont plaisir à parler. Ils ont souvent spontanément besoin de présenter leur histoire avant d'entrer dans le vif du sujet. Par contre, ils nous ont semblé peu réflexifs quant à leurs rôles et pratiques de manager : ils semblent avoir globalement peu de recul. Même s'ils parlent volontiers de cette dimension de leur métier, ils demeurent relativement discrets et s'écartent volontiers du sujet lorsque nous abordons le management de leur équipe en particulier.

# **3 Exploitation**

## **3.1 Méthode d'exploitation**

Le propre de l'analyse qualitative réside dans le fait que les données concernées sont faites de mots et non de chiffres. Le travail d'analyse a débuté lors de la condensation des données « brutes » qui consiste selon la méthodologie de HUBERMAN et MILES (1991), « à élaguer, trier, distinguer, et organiser des données (du texte) de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier ».

### **3.1.1 Retranscription des enregistrements en texte en vue de capter le vécu des entretiens et d'une analyse thématique individuelle verticale**

Après avoir enregistré nos entretiens, nous les avons systématiquement retranscrits sous Word afin d'essayer de faire parler les textes par une analyse du discours de chaque DRH (voir modèle annexe 12). Pour analyser ce contenu, notre point de départ a été la trame du guide d'entretien. Cette dernière a été enrichie et ajustée en fonction du vécu de l'entretien. Pour autant nous avons utilisé la même trame d'exploitation pour tous les entretiens. Nous avons



donc procédé par décomposition unitaire : c'est-à-dire que pour chaque entretien, nous avons fait le même découpage. Cette méthode a permis de positionner les données par rapport à des typologies théoriques quant aux rôles et styles des managers.

Enfin, pour chaque DRH, nous avons construit une Carte d'Identité Managériale, contenant les caractéristiques propres à chacun d'entre eux (voir exemple Annexe 13)

### **3.1.2 Codification pour une analyse thématique horizontale**

L'analyse thématique découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème et cherche une cohérence thématique inter-entretiens (voir extrait de fichier en annexe 14). Ainsi, les données des entrevues ont été « consolidées » au sein d'un seul fichier et des thèmes ont pu être isolés. La littérature académique a été utile pour faire émerger les thèmes tels que par exemple : rapport au temps, relation à l'équipe, relation DG-DRH ... et passer en revue les typologies théoriques de manager qui nous semblaient pertinentes compte tenu des entretiens réalisés.

### **3.1.3 Analyse thématique diagonale**

Sur la base des données consolidées et du référentiel basé sur la littérature et les typologies théoriques, il a été possible de croiser certaines données concernant les missions du DRH par exemple (voir extrait de fichier en annexe 14).

## **4 Limites**

Certes, ces données recueillies ne sont pas représentatives de tous les DRH en France. Elles sont l'expression de ceux qui ont bien voulu nous donner un avis, partager un point de vue et s'interroger sur ce qu'est le DRH « manager ».

## **5 Résultats**

L'analyse qualitative des interviews a permis de dépasser le niveau de la description de leur rôle de DRH manager et de comprendre quels liens sont à établir entre le rôle prescrit des DRH managers (la littérature) et leur rôle réel (les interviews), entre ce qu'ils sont sensés faire et ce qui est fait et surtout comment replacer tout ceci dans le contexte de leurs pratiques professionnelles, au sein de leur entreprise. L'analyse qualitative permet non pas comme dans l'analyse quantitative de comptabiliser les résultats mais de rentrer dans une logique de compréhension et de signification de ces résultats.



En étant moins limitées dans le temps, il aurait été intéressant de confronter nos hypothèses issues de l'analyse qualitative à des résultats issus d'une analyse quantitative.

