

SAVE
THE DATE
**06 oct.
2026**

RENCONTRES PROFESSIONNELLES SUR
LES ENJEUX RH ET MANAGÉRIAUX
Parc des expositions et congrès - Dijon

2ème ÉDITION



INTERVIEW

Entretien avec Stéphane Marmorat

DRH Adjoint - Direction Entreprises Grand Nord-Est - Orange



Stéphane Marmorat

Le métier de DRH est souvent présenté comme stratégique. Dans les faits, est-il devenu un métier d'équilibriste, pris entre attentes des dirigeants, des salariés et des contraintes réglementaires ?

"C'est une question que je trouve très intéressante, et que je pose fréquemment lors d'entretiens d'admission à des étudiants souhaitant intégrer un Master en Ressources Humaines. Je leur demande souvent : « Sur une échelle graduée en pourcentage, avec d'un côté le CODIR et de l'autre les collaborateurs, où situeriez-vous la place du DRH ? »

En pratique, notre métier consiste à jongler avec plusieurs enjeux : ceux de performance et d'impulsion des transformations, tout en veillant au bien-être et à la satisfaction des salariés. Cela génère parfois des situations d'injonctions paradoxales. Par exemple, promouvoir l'autonomie des collaborateurs et favoriser le télétravail, tout en suivant de près leur productivité et leurs résultats, et en garantissant leur sécurité. De même, il faut être à l'écoute et en proximité des salariés tout en étant amené à prendre des décisions difficiles ou impopulaires.

En résumé, le rôle de DRH est effectivement marqué par cette dualité, mais c'est aussi ce qui le rend passionnant. C'est cette capacité à naviguer entre ces exigences contradictoires qui fait de nous des acteurs essentiels dans l'entreprise."

Qu'est-ce qui a le plus bouleversé votre métier ces dernières années : l'IA, les nouvelles attentes des salariés, les tensions sur le recrutement, ou la transformation du travail lui-même ?

"Ce qui a le plus évolué dans mon métier de RH ces dernières années, c'est la période post-Covid, avec un ensemble de nouvelles attentes dans la vie et dans le travail. Nous avons dû nous adapter rapidement aux nouveaux modes de travail.

Depuis 2021, le télétravail a révolutionné notre façon de travailler et a profondément transformé l'organisation du travail et le management chez Orange, avec désormais plus de 65% de salariés qui l'ont adopté de manière régulière ou occasionnelle alors qu'ils étaient moins de 10% avant cette période. Cela a profondément changé notre façon d'accompagner les collaborateurs et les managers, en misant sur la confiance, la gestion à distance et la communication digitale.

De plus, nous accordons une importance croissante au bien-être au travail. Cela nous a poussés à revoir nos politiques RH pour créer un environnement plus inclusif et épanouissant. Enfin, les enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale ont renforcé notre rôle dans la construction d'une organisation plus responsable et durable. Toutes ces évolutions ont demandé à chaque RH de faire preuve d'adaptabilité, d'innovation et de dialogue pour continuer à soutenir efficacement les collaborateurs et la stratégie de l'entreprise."

On parle beaucoup d'attractivité et de fidélisation. Aujourd'hui, les RH ont-elles encore les moyens d'agir, ou passent-elles leur temps à gérer l'urgence ?

"L'urgence et l'imprévu font partie intégrante de mon quotidien en tant que RH, mais ma feuille de route reste ma priorité. Nous disposons, en tant que RH, des outils pour fidéliser les talents, développer le potentiel des collaborateurs, renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et motiver les salariés à acquérir les compétences dont ils auront besoin demain. Notre rôle est aussi de donner une vision à moyen terme et d'offrir des perspectives à nos équipes. Chaque fois que je suis confronté à une situation d'urgence, je prends rapidement du recul pour revenir à mes priorités RH."

Dans votre quotidien, qu'est-ce qui vous donne de l'énergie, et, à l'inverse, qu'est-ce qui vous use le plus dans ce métier ?

"En complément de la réponse précédente, l'accumulation de situations urgentes à gérer peut-être fatigant, surtout lorsque cela détourne du travail stratégique à moyen terme.

Ce qui me donne de l'énergie, c'est la possibilité de contribuer concrètement au développement des collaborateurs. Avoir mis en place un projet permettant aux talents de s'épanouir, et que chaque salarié puisse évoluer et s'engager dans leur parcours professionnel. Je vais chercher de l'énergie également dans les dossiers me permettant d'innover et de créer, comme la mise en place dernièrement de l'IA pour faciliter le quotidien de 900 RH dans l'entreprise. Je sais aussi aller chercher de l'énergie dans des moments informels avec les collègues"

Si vous deviez dire la vérité sur le métier de DRH en une phrase, sans langue de bois, ce serait laquelle ?

"Un métier de passion qui s'exerce avec le cœur, l'intelligence et le courage".