

## "Le premier chantier du DRH est celui de définir son rôle"

Propos recueillis par Sophie Péters | 13/07/2012

**"L'exercice des ressources humaines impose de porter sur le monde un regard nouveau". C'est de cette conviction qu'est né, à l'initiative de Catherine Blondel, conseil et coach de dirigeants et présidente du cabinet Vis-à-Vis, le cycle "Profession DRH" dispensé à L'institut de l'Ecole Normale Supérieure à partir de la rentrée prochaine. Catherine Blondel revient sur la crise de management que traverse actuellement la fonction RH.**



Catherine Blondel, conseil et coach de dirigeants et présidente du cabinet Vis-à-Vis, qui lance le cycle "Profession DRH" à L'institut de l'Ecole Normale Supérieure à partir de la rentrée prochaine.

**La radioscopie des DRH établie par Cegos très récemment montre qu'il y a un énorme malentendu entre les DRH et les salariés : les premiers se vivent en stratèges alors que les seconds les voient en expert éloignés du terrain. Qu'est-ce que cela vous inspire ?**

"Les DRH portent une extraordinaire responsabilité. Ils sont au carrefour de tous les changements contemporains, de la refondation sociale à la diversité en passant par les risques psycho-sociaux. Mais leur principale difficulté c'est de manquer de temps pour penser l'évolution du monde et faire autrement. Un temps qui puisse leur servir à faire évoluer leur vision, leur positionnement et leur pratique. C'est sans doute la fonction d'entreprise la plus branchée sur

l'avenir aujourd'hui mais à laquelle il manque cruellement les moyens d'agir, ni même de penser ce qui leur arrive. Le cycle "Profession DRH" que j'ai mis en place à l'Institut de l'Ecole Normale Supérieure vise à permettre aux DRH d'acquérir des connaissances en sciences sociales mais aussi d'articuler des questions avec leurs pairs pour aider leur action dans l'entreprise. Ceci pour élargir leur horizon".

### **Sur quels sujets s'agit-il de les interpeller ?**

"Le premier chantier est celui de son rôle et de sa personne. Lorsque l'on est DRH la première question à se poser c'est la façon dont on se situe dans l'organisation. Il est beaucoup plus exposé que le directeur administratif et financier. Le DRH est au cœur de la question de la place du travail dans le monde contemporain, de celle de la place des femmes, des seniors, des jeunes, de la diversité, etc...Ils ont à traiter l'évolution macro-économique de beaucoup de sujets de sociétés. Ils sont de surcroît sollicités de plein fouet sur l'évolution et la place de l'entreprise".

### **Est-ce que cela signifie que la fonction ne requiert pas les mêmes profils qu'il y a encore dix ans ?**

"Aujourd'hui il faut être à la fois au fait de la question du business et très affûté sur tout ce qui tourne autour des sciences humaines. Il faut innover sur des demandes comme celle d'un conjoint dans le cas de mutation d'un cadre à l'étranger. Le chef du personnel d'antan, c'est fini. Il faut être plus pointu en compétence métier mais surtout le DRH ne peut plus faire l'impasse d'un travail sur lui-même. Ils ont tendance à trop développer l'approche psy sur les collaborateurs et s'imaginent ne pas être partie prenante dans les relations alors que leur fonction comporte une charge morale et éthique très lourde et ...avec trop peu de gratifications à la clef".

### **Justement les enquêtes auprès des DRH tendent à montrer que c'est une population beaucoup plus stressée que l'on imagine, et qu'ils aimeraient pouvoir donner plus de poids au « H » de leur fonction ...**

"Ils sont en première ligne sur toutes les questions d'organisation et leurs responsabilités vont en s'alourdissant. C'est un métier usant dans lequel il vaut mieux ne pas faire toute sa carrière. Car le véritable problème c'est un périmètre de responsabilités très large et mal défini assorti de gratifications très faibles. Et c'est effectivement une population à risque de stress élevé car on ne devient pas DRH par hasard : c'est souvent par souci des autres et envie de changer le monde. Or la réalité est toute autre. Un peu comme les DAF qui rêvent de mener des fusions et des acquisitions mais qui font plus souvent des bilans. Et puis les opérationnels sont très durs avec les DRH comme avec les Dircom car ils sont censés répondre à leurs problèmes. Or j'ai coaché des cadres supérieurs qui doivent beaucoup à leur DRH pour leur sollicitude et leur bienveillance. Souvent les DRH de grands groupes sont plus respectueux que l'on ne croit des situations des salariés. S'ils sont mal aimés c'est que le poste génère beaucoup d'attentes de la part des salariés qui sont du coup forcément déçus".

Pour en savoir plus sur le cycle « Profession DRH » : [www.iens.ens.fr](http://www.iens.ens.fr)