

« Aujourd'hui, le DRH passe beaucoup de temps avec les opérationnels en interne »

Par **Sylvie Laidet** | 12/10 | 2012

L'accès aux comités exécutifs-directoires s'ouvre à la diversité, et en particulier aux femmes et aux internationaux. Cependant, lorsque l'on ausculte les profils et les origines des présidents et directeurs généraux par grande fonction de l'entreprise, la fonction ressources humaines (RH) n'est pas bien placée. En France, j'estime à 5 % la part des dirigeants du CAC 40 faisant état de responsabilités RH dans leur carrière. On compte tout au plus 150 cas parmi les DRH nommés président ou directeur général au sein de nos 9.000 entreprises de plus de 250 salariés. Et ce, alors que tous les patrons s'accordent sur le fait que l'entreprise doit ses performances à la mobilisation de ses RH. Que se passe-t-il ?

Les parcours des membres exécutifs sont relativement bien balisés par trois filières principales : le management général, c'est-à-dire l'exercice réussi de responsabilités opérationnelles variées, les spécialistes de gestion (finance, juridique, systèmes d'information, communication et RH), et enfin les grands experts technologiques. Les postes de président ou de directeur général sont, quant à eux, trustés par la filière management général (65 % des cas) à côté des spécialistes de la finance (20 %). Pour un DRH, accéder à ces fonctions relève d'un véritable parcours du combattant semé d'embûches. Patrick Wright, de Cornell University, relève dans un rapport (*) que, s'il n'est pas rare de placer un opérationnel dans un poste RH pour le faire grandir ensuite vers un poste de direction générale, en revanche, les cadres RH doivent se battre pour sortir de leur fonction. Quand ils insistent, le processus de validation est très exigeant ou dissuasif.

Dans l'imagerie collective, le métier RH est aussi très peu associé à l'exercice des décisions suprêmes, contrairement aux ingénieurs et aux financiers. Il y a quinze ans encore, on aurait encore pu dire que les DRH n'avaient pas la connaissance du business mais cela n'est plus vrai du tout, comme en témoignent les contenus des formations des universités et des grandes écoles. Et si les responsables RH n'aspiraient pas toujours à d'autres types de responsabilités ? Cet argument, que la passion pour la chose sociale serait plus forte que tout, revient souvent. Mais il n'explique pas tout. Aujourd'hui, le DRH passe beaucoup de temps avec les opérationnels en interne et peu de temps avec les membres du conseil d'administration, ce qui le rend moins visible. L'analyse de leurs agendas révèle d'ailleurs qu'ils animent surtout leurs collaborateurs RH, préparent les organisations futures, gèrent les postes clefs bien plus qu'ils ne coordonnent des dossiers stratégiques au sein de l'équipe de direction.

Ceci constitue une faiblesse car même s'ils travaillent beaucoup pour les opérationnels, on sous-estime leurs compétences transverses. De plus, la confidentialité absolue qui s'impose dans ce métier entraîne une relation avec le président privilégiée mais souvent jalouée. C'est une excellente initiative du Cercle Humania que de distinguer ceux qui ont réussi un vrai parcours du combattant en alliant la volonté d'effectuer des allers-retours RH-business, l'incarnation des valeurs de l'entreprise et la triple confiance des salariés, des partenaires sociaux et des membres du conseil d'administration.

(*) http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/upload/CAHRS_CHROSurvey2010FullReport_FINAL-3.pdf