

# Pourquoi pas un DRH à la direction financière de l'entreprise?

Écrit par **Xavier Baron**, publié le 3 octobre 2011

Placer un financier à la tête d'une direction des ressources humaines n'étonne personne. La décision inverse, en revanche, inquiète. Comment expliquer ce paradoxe?

Thème associé :

Ressources humaines

Nous avons trouvé cet été dans une revue pour professionnels de la finance, le portrait suivant annonçant une nomination: "Un DRH nommé à la direction financière du groupe. Voici un spécialiste des relations humaines et des enjeux sociétaux que n'effraie pas la complexité du contrôle de gestion et les finances. Nommé directeur général adjoint en charge des finances du groupe à compter du 1er juillet dernier, M. C. a le profil type du directeur financier moderne, capable d'intervenir sur tous les sujets au sein de son comité exécutif et de défendre l'intérêt d'une décision concernant les finances, sous l'angle de sa pertinence sociale et de sa légitimité politique. Après des débuts chez Hay Talent Management, ce quinquagénaire est entré dans la filiale historique en 1988, dans le service recrutement et gestion des carrières. À ce titre, il a accompagné les fusions majeures entre la filiale d'exploitation et celle de la construction, puis avec le groupe. Nommé directeur des relations sociales en 2002, il a été confirmé à ce poste jusqu'en septembre 2009, date de sa nomination en tant qu'executive vice-president HR. À 51 ans, il lui reste maintenant à démontrer son intérêt pour la finance".

Vous vous pincez? Comment un parcours aussi long et spécialisé dans un métier particulier peut-il être l'argument d'un "profil type moderne" dans un autre métier? Comment le fait d'être professionnel d'un champ peut-il justement "rendre capable d'intervenir sur tous les sujets de son comité exécutif", à condition toutefois de n'être pas effrayé (sic !) et de "savoir démontrer (à 51 ans) son intérêt" pour un champ d'expertise qui n'est pas le sien?

Vous avez raison, ce n'est pas possible. La retranscription de l'entrefilet décrivant ce "profil type moderne" est un pastiche. Nous n'avons rien retiré de l'humour courtois du journaliste. Simplement, ce portrait n'est pas paru dans une revue de finance mais dans un magazine de GRH de juin 2011 sous le titre "Une gestionnaire à la DRH de...". Résumant le parcours de la nouvelle DRH d'un des plus grands groupes du CAC 40 (un peu plus de 200 000 collaborateurs dans le monde), on y apprend que cette personne est nommée à ce poste après quelques 25 années de carrière... dans la finance et le contrôle de gestion !

## Des hommes à gérer... comme il y a des machines à laver ?

Ce n'est certes pas la première fois qu'un financier est nommé à la tête de la fonction RH. Il est presque devenu habituel de voir des "grands opérationnels", de la production, du management de filiales et même du commercial, être appelés au sommet de cette fonction. Les "traversants" sont nombreux dans la fonction RH. Le fait de venir d'une autre fonction, notamment de la production, et d'y retourner à l'issue d'un passage réputé formateur par une direction fonctionnelle, peut tout à fait se défendre comme manière de préparer des dirigeants aux différentes facettes du management supérieur.

L'effet d'étrangeté de la question "Et pourquoi pas un DRH à la tête des finances d'un grand groupe?" vient du différentiel évident de noblesse entre les finances et les RH. Il est symptomatique que dans une revue de GRH, on puisse parler de "modernité" pour caractériser un tel choix ou évoquer une capacité "d'intervention et de défense des décisions concernant la fonction RH" accrue, justement du fait que son directeur est un financier? L'ignorance et l'amateurisme seraient-ils des vertus? Imaginons le portrait publié cette fois dans un magazine pour professionnels de la finance et du contrôle de gestion. Il est probable que bien des lecteurs professionnels de la finance, seraient simplement malheureux pour leur confrère d'apprendre qu'il a ainsi échoué ou régressé... au point de se retrouver "promu" dans les RH!

## De la noblesse d'un domaine de gestion

La gestion, ses outils, ses processus et ses moyens, y compris les décisions de nomination des hommes et des femmes qui la servent, sont les produits de croyances instrumentées. La décision de confier la DRH à un financier est la traduction d'une croyance, et c'est un message. L'importance (ou pertinence) accordée à la fonction RH y est manifestement subordonnée à sa capacité à assurer le "retour sur investissement espéré" du "capital humain". La question des individus et de la qualité de ces "traversants" n'est pas en cause. Nous leur souhaitons de réussir, autant pour eux que pour les professionnels de la fonction qu'ils dirigent, pour les salariés et leurs représentants.

Cela révèle simplement que, pour certaines directions d'entreprises, la GRH n'est pas un domaine de professionnalisation gestionnaire particulier. L'arrivée de financiers au sommet, quel que soit le professionnalisme requis, est un signe d'une croyance

dans la supériorité de ce domaine dans toutes les matières de la gestion. Elle est d'ailleurs présente déjà dans la notion même de gestion des ressources humaines. Parler de GRH, c'est déjà admettre, voire revendiquer, que les hommes soient une ressource.

## La gestion a un coût, elle se mérite!

Il est vrai que pour les ingénieurs, on ne gère que ce que l'on mesure, et pour les financiers, on ne gère (la gestion a un coût), que ce qui est rare et cher. Qu'en est-il des "ressources" humaines dans la période que nous vivons? D'un côté, elles restent complexes et délicates à mettre en œuvre. Elles sont utiles tant qu'elles sont nécessaires, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas aisément substituables. Les hommes/ressources deviennent une contrainte quand ils ne sont plus rares, quand le travail est automatisable, délocalisable ou externalisable, et donc, quand ils sont "trop coûteux".

Or précisément, avec la persistance du chômage et la mondialisation, les "ressources" humaines, même de qualité, ne sont plus aussi rares que par le passé. Accessoirement, la légitimité et la capacité de contre-pouvoir de leurs représentants régressent avec les syndicats. Même leurs élus politiques doivent composer avec les agences de notation, adapter la réglementation quand ils ne soumettent pas, volontairement et par idéologie, le droit national ou communautaire à la domination de la logique financière.

## Une victoire des financiers et/ou celle de la paresse intellectuelle?

La gestion des hommes n'est pas le monopole de la fonction RH, mais les hommes ne sont pas une ressource. En démocratie, ils ne sont pas un moyen, ils sont. C'est bien pour cela que traiter des hommes, de la régulation des rapports humains dans des systèmes organisés reste complexe, incertain (comme la vie), ambivalent, discutable et discuté. La technicité apparente de l'arsenal chiffré, mathématique, informatisé, graphique..., des instruments de la discipline financière, ne traduit en rien une supériorité scientifique de cette discipline sur les autres. Elle n'est que la contrepartie de la qualité de "liquidité", d'anonymat et de fongibilité de la matière financière. La matière de cette gestion est sécable à l'infini, dématérialisable, "insignifiante" – au sens étymologique, versatile et indéfiniment malléable. La fonction financière bénéficie de la mesurabilité et du rôle de véhicule des richesses qu'est l'argent. Elle se prête aux équations, aux feuilles Excel et aux abstractions. Elle se prête même à des montages délirants et même, malhonnêtes... sans difficulté autre que cette maîtrise de la complication qui fait aussi le bonheur des ingénieurs. Tout cela explique le succès et la domination des institutions comme des professionnels qui la "gèrent", bien plus que leurs contributions spécifiques à la création de valeur.

Au contraire des enjeux sociaux et sociétaux, l'avantage de la finance (c'est vrai aussi de l'informatique) est dans la simplicité de sa matière, mais certainement pas dans la robustesse de ses concepts. La matière de la finance peut prétendre à l'universalité, tout simplement parce qu'elle ne se confronte pas au réel. Elle est bâtie sur des conventions, sur des construits formels. La puissance de la fonction finance réside dans une idéologie. C'est une croyance instrumentée qui lui donne la capacité à faire croire à l'identité entre ses abstractions simplistes et le réel, à mettre en scène sa prétendue capacité à maîtriser ce réel complexe, voire à le soumettre. L'érotisme du langage, des conventions et des équations n'est alors que l'écran qui permet de tenir à distance les questionneurs.

L'homme, les relations humaines, les affaires sociales et sociétales, la légitimité et le bien-être, l'enjeu de civilisation dans le vivre ensemble..., ne sont pas d'abord "compliqués". Ils sont intrinsèquement et irréductiblement complexes. C'est différent. Ils sont inévitablement matière à débats et controverses. Ce n'est pas plus noble ni moins opératoire. Le social organisé et finalisé est simplement exigeant en concepts, en pensées, en doctrines et en responsabilités. La gestion n'est pas qu'affaire d'efficacité (relativement à une définition de la performance), c'est toujours également affaire de légitimité.

Dans la finance comme dans la GRH, nous croyons aux vertus du professionnalisme. Oui, c'est prendre un risque que de confier à des financiers la gestion de ce qu'ils ne connaissent pas aussi bien, les hommes et les métiers. Sur la forme en tout cas, le message est clair. Au quotidien, c'est peut-être plus confortable dans un comité exécutif. Cela en dit long sur la faiblesse des DRH. Mais sur le fond, c'est un enjeu de démocratie et de civilisation à moyen et long terme.

Crédit photo © Gina Sanders - Fotolia.com

Partagez sur :