

Féminisation des DRH⁽¹⁾

Comme d'autres fonctions de support des entreprises, la fonction DRH est très féminisée. Il y a beaucoup à faire et les femmes, très focalisées sur les livrables, y excellent naturellement. On leur laisse d'ailleurs volontiers ces tâches, car elles ne mènent pas au pouvoir et sont donc ingrates aux yeux des hommes.

Mise à l'écart du pouvoir

Il n'est pas neutre que l'on ait laissé les femmes s'investir tant dans les fonctions de support pour lesquelles il faut exceller dans les résultats opérationnels. Elles sont de ce fait tenues à l'écart des fonctions stratégiques traditionnelles, telles que la production et la vente. C'est également le cas pour les opérations liées à la politique de croissance externe, hors les lourdes charges d'exécution post décision. En un mot, les femmes sont tenues à l'écart de tout ce qui est développement, car il représente le pouvoir duquel elles ont toujours été exclues. On leur concède donc d'assurer précisément la gestion, selon le principe « *sois efficace et tais-toi !* ». Et ce sont des championnes d'exécution. Dans de rares cas où les femmes portent le titre de DGRH et rapportent directement au Président auquel elles sont rattachées, leur fonction a un aspect plus stratégique. Mais la plupart des DRH sont purement opérationnelles, rapportent au directeur général et ne font pas partie du Comex, ou bien y jouent un rôle clairement subalterne.

Or, les femmes ont un capital courage remarquable et leur capacité à prendre des décisions est bien meilleure que celles des hommes, tout au moins dans le contexte culturel français. Mais, par le fait d'être tenues à l'écart du

pouvoir, elles n'arrivent pas à exercer cette capacité.

Posture d'experte subordonnée

Si les femmes ont toujours été tenues à l'écart du pouvoir dans l'entreprise, c'est parce que beaucoup d'entre elles ont été influencées dans ce sens. Elles ont été conditionnées pour ne pas « *avoir d'ambition* », ou tout au moins pour ne pas prendre la posture de leader et l'exprimer clairement. De ce fait, elles adoptent souvent une posture de subordonnée qui espère que ses mérites soient reconnus par la hiérarchie. Cela rend les femmes DRH plutôt « réactives » et les empêche d'être proactives, de prendre leur destin en main, d'oser demander une promotion, un virage de carrière, un changement de poste, comme le font les leaders hommes.

Les signaux de subordination qu'émettent les femmes DRH incarnées dans la posture de l'expert, plutôt que dans celle de leader, sont nombreux. Ces signaux de subordination les « plombent » littéralement. Ainsi, il arrive que la DRH, qui est la seule femme au Comex ou au Codir, se charge de tout ce qui est « *intendance* » : servir le café, tenir les minutes de la réunion, jouer au technicien pour brancher

Eléna Fourès est présidente et fondatrice de **Idem per Idem** (1995). Elle est spécialisée en Gouvernance multiculturelle et leadership. Elle est l'auteur des livres « *Comment Coacher* », « *Petit traité des abus ordinaires* » et co-auteur de l'ouvrage « *Pénalement responsable* » parus aux Éditions d'Organisation en 2003-2004. Elle a publié récemment « *leadership au féminin* » aux Éditions Progressor.



Par Eléna Fourès

(1) Le point de vue exposé dans cet article n'engage que son auteur.



l'ordinateur ou le vidéoprojecteur, répondre au téléphone qui sonne... Même si elle dit le faire dans un « souci d'efficacité », ces comportements et attitudes font toujours du tort à son image de leader.

En finir avec la culpabilité

La posture de leader est clairement une posture proactive et, pour l'adopter, il faut cultiver le sentiment de sa propre légitimité, en absence duquel le leadership s'étouffe comme le feu sans l'air. Les femmes DRH auraient grand intérêt à cultiver ce sentiment de légitimité et, en parallèle, à éradiquer son antithèse, le sentiment de culpabilité. Beaucoup de DRH femmes, consciencieuses, « *bonnes élèves* », se disent sans cesse qu'elles doivent « *faire encore plus* » ou qu'elles « *n'arrivent pas à tout faire* », et cela même quand leurs journées de travail, très longues, débordent sur le week-end. Le sentiment de culpabilité, conditionné chez les femmes en général, les focalise sur les livrables concrets, agit souvent comme le « *carburant* » de leur efficacité, mais les empêche d'exprimer leur leadership et ne leur permet pas de « *ressentir tout le plaisir* » de ce qu'elles font, comme le souligne la DRH d'un groupe industriel.

Il faut une vigilance de soi impressionnante pour ne pas tomber dans le sentiment de culpabilité, surtout lorsque les autres, paires et supérieures, vous adressent des messages orientés dans ce sens. Cette vigilance inaugure la gouvernance de soi de la femme DRH. En effet, elle doit veiller à ce que « *le cordonnier ne soit pas mal chaussé* », à ne pas donner des signaux qu'elle se néglige (sa santé, son apparence, sa vie personnelle) en « *se sacrifiant* » même provisoirement, le temps d'une fusion-acquisition, de l'IPO ou autre transition importante pour l'entreprise où elle est beaucoup sollicitée. Ces signaux « sacrificiels » de subordination sonneront leur glas en tant que

leader et la positionneront définitivement en tant qu'expert.

Facteurs de décrédibilisation

D'autres facteurs affectent la femme DRH et entament sa crédibilité dans le rôle stratégique. Ainsi, dans plusieurs grandes entreprises, les services du personnel et la comptabilité servent aussi de « *réceptacle* » pour des personnes « *que l'on ne peut pas caser* » ou des « *cas sociaux* ». Ce qui rend la direction des ressources humaines encore moins crédible pour les questions stratégiques et l'empêche d'être audible sur la vision du futur.

L'image de la fonction DRH n'est de ce fait pas toujours glorieuse et, paradoxalement, les femmes ne font souvent rien pour la renouveler. Les autres fonctions la voient donc gérer « *tout un fatras de tâches archaïques* », c'est-à-dire un ensemble de règles externes (réglementations sociales) et internes qui sont pour elles « *des contraintes, des sources de délais* ». Incomprises, ces tâches liées à la fonction DRH sont ressenties par les autres comme un fardeau qui « *empêche de faire du business* ».

Leviers du leadership

Un levier important stratégique pour exercer le leadership de la DRH est la relation de confiance avec le patron. Les femmes DRH qui ont développé leur leadership ont établi une relation de travail en binôme avec leur patron, basée sur la confiance réciproque qui assure l'apport important à ce dernier. Un directeur général a besoin d'être « *nourri* » de sa DRH et parfois même de recevoir son feed-back négatif pour éviter d'« *aller dans le mur* ». Ainsi disait un patron clamant que sa DRH est son seul « *frein* », puisqu'elle est la seule personne de son Codir à pouvoir lui dire « *non* ». ■■■

Enfin, la femme DRH utilise insuffisamment un autre levier important. Obligée de pratiquer la « *gestion des gens* », elle n'utilise pas le levier de la gestion des postes. Elles ont beau avoir une vision des besoins dans l'entreprise et vouloir y affecter des personnes, les utilisateurs ont tendance à sélectionner les *curriculum vitae* et à ne pas réfléchir en termes des postes. En conséquence d'ailleurs, la diversité a du mal à progresser. C'est le charisme et le leadership de la DRH qui doivent influencer ici sur le futur de l'entreprise. Les femmes DRH, trop focalisées sur la bonne marche de leur fonction et de leurs services, devraient se concentrer davantage sur la mise en œuvre de leur « vision », qui ne peut aller de pair qu'avec l'amplification de leur ambition. Elles devraient donc se désinhiber de leur conditionnement initial culturel qui les empêche d'en avoir. D'ailleurs, plusieurs femmes DRH, bien incarnées dans leur leadership, tiennent à préciser qu'elles ne sont pas « *ambitieuses* », mais qu'elles « *ont de l'ambition* ». Le fait que l'adjectif « *ambitieuse* » soit si mal connoté, synonyme de « *dents longues rayant le parquet* », révèle, à mon sens, un fort conditionnement culturel pour bloquer l'ambition des femmes, tant leur ambition personnelle que leur ambition pour l'entreprise dont elles occupent le poste de DRH.

Enfin, la plus grande réussite et le plus grand levier de communication en interne pour une DRH responsable de services très féminisés serait de voir grandir le pourcentage d'hommes dans ses propres services, signe d'une ambition assumée et réussie.

Triangle identitaire

Le triangle identitaire (voir *schéma* en page suivante) permet d'apporter un regard différent sur la place des femmes dans les équipes dirigeantes. Il est le premier outil de gouvernance de soi. *Idem Per Idem* l'a inventé pour

ses clients, les dirigeants. Il décrit les trois côtés essentiels de chacun : Personne (sphère familiale et privée), Expert métier (ingénieur commercial), Fonction (directeur d'achats).

Leadership des trois côtés du triangle identitaire

Le leadership se situe incontestablement du côté de la Fonction. Celle-ci contient les trois composantes dans lesquelles le leader est attendu :

- premièrement, être le bon leader de son équipe ou des équipes, en fonction du périmètre de la fonction, par exemple directeur financier ;
- deuxièmement, être un bon « *team player* » pour ses pairs, par exemple, dans le comité de direction ;
- troisièmement, être un subordonné loyal pour son patron, le directeur général.

Les trois sont indissociables et restent valables pour tous les exécutifs.

Du côté Expert métier, le leadership signifie être le meilleur expert, le plus reconnu, mais ceci est différent du leadership côté fonction (qui signifie « *Get the people on board and show them the way* »). Le leader côté expert est simplement la « *star* » des experts.

Enfin, du côté de la Personne, être leader signifie prendre des décisions, des orientations pour sa famille, jouer le rôle de leader pour ses amis, mener des groupes dans la vie sociale, associative.

Être leader lorsque vous êtes une femme n'est pas simple dans le contexte socioculturel français. Or, la construction d'un leadership authentique est possible seulement si on le construit sur une féminité assumée et ressentie comme une force intrinsèque.

Les femmes dirigeantes, dans nos ateliers de développement, précisent que cela signifie « *être femme, le montrer et l'assumer* » et aussi « *apporter un regard différent* ».

LEADERSHIP AU FÉMININ

Eléna Fourès

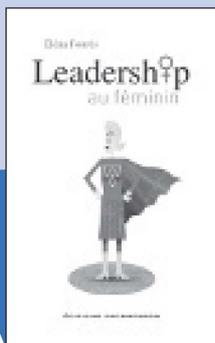
Éditions Progressor

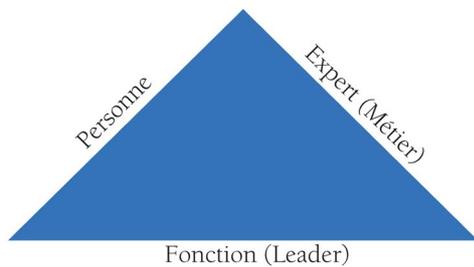
2010

(<http://www.editionsprogressor.com>)

148 pages

33 €

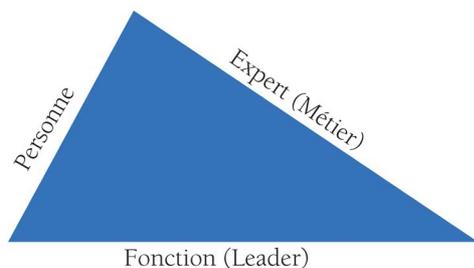




Force du triangle

À l'intérieur du triangle identitaire, les côtés plus développés « tirent » et le triangle identitaire en question est rarement équilatéral.

Le côté de l'Expert métier « tire » vers soi et « éclipse » le côté Fonction, donc le leader, complètement. De ce fait, l'exécutif risque d'avoir du mal à déléguer, à rester très opérationnel, sans recul ni hauteur, sans l'intelligence politique. La plupart du temps, un côté est dominant et « tire » le triangle identitaire vers soi, comme dans le schéma suivant.

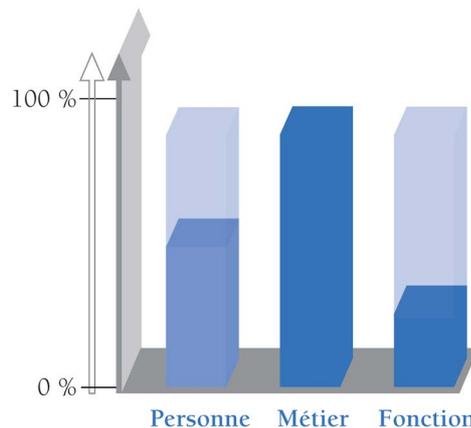


Pour illustrer cette configuration, assez fréquente en général et quasi systématique chez les femmes, nous allons présenter le cas de Mme Duvalon, directeur financier dans une branche française d'une multinationale d'industrie chimique.

Son triangle est gouverné par le côté Expert métier qui est clairement en concurrence avec celui de la Fonction.

Pour expliquer pourquoi cela arrive, nous allons considérer le temps d'investissement

que représente la construction de chaque côté du triangle identitaire, et on obtiendra le schéma suivant.



Histogramme identitaire

Il est évident que le côté Expert métier est le plus construit, car il est le résultat de longues années d'études supérieures.

La majorité des exécutifs sont promus dans de nouvelles fonctions, parce qu'ils ont réussi précédemment en tant qu'Experts métier. Ces nouvelles fonctions sont clairement celles de leadership, mais elles continuent d'exploiter et de perfectionner leur facette « Expert métier » et pas celle de la Fonction (« Leadership & Team Player »). Cela crée un gap entre ces deux côtés professionnels sur le triangle identitaire.

Arbitrage du triangle identitaire

Dans le cas où le côté Expert métier prédomine, l'arbitrage entre les différents côtés du triangle identitaire et, notamment, la mise en avant de la Fonction (leader) sont difficiles. Il convient alors d'installer le point supérieur de l'Arbitre intérieur pour prendre des décisions avec plus de recul et plus de « hauteur » afin, justement, de privilégier les choix du côté de la Fonction (leader). ♦