



**HAL**  
open science

# L'identité projetée des DRH : Les cas de la banque et de l'horlogerie en Suisse

Ivan Sainsaulieu, Eric Zufferey

► **To cite this version:**

Ivan Sainsaulieu, Eric Zufferey. L'identité projetée des DRH : Les cas de la banque et de l'horlogerie en Suisse. SociologieS, 2018, SociologieS. hal-03160233

**HAL Id: hal-03160233**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-03160233v1>**

Submitted on 5 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

---

## L'identité projetée des DRH

Les cas de la banque et de l'horlogerie en Suisse

*The projected identity of Swiss HRM. The case of banking and watch making*

Ivan Sainsaulieu et Éric Zufferey

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8939>

ISSN : 1992-2655

### Éditeur

Association internationale des sociologues de langue française (AISLF)

Ce document vous est offert par Université de Lille



### Référence électronique

Ivan Sainsaulieu et Éric Zufferey, « L'identité projetée des DRH », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Identité au travail, identités professionnelles, mis en ligne le 15 novembre 2018, consulté le 05 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8939>

---

Ce document a été généré automatiquement le 5 mars 2021.



Les contenus de la revue *SociologieS* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

---

# L'identité projetée des DRH

Les cas de la banque et de l'horlogerie en Suisse

*The projected identity of Swiss HRM. The case of banking and watch making*

Ivan Sainsaulieu et Éric Zufferey

---

## Introduction

- 1 Dans le cadre d'une enquête sur les DRH <sup>1</sup>, nous avons été frappés de voir la mobilisation active de ces acteurs autour de la question de leur identité. L'article qu'on va lire traite de leurs façons de répondre à ce que nous analyserons comme un trouble identitaire professionnel.
- 2 Mais de quelle identité parle-t-on ici ? Difficile d'abord de préciser la catégorisation officielle du groupe des DRH, qui échappe aux mailles trop larges du filet bureaucratique. Si nous retenons donc plutôt les identités informelles ou subjectives, il reste une trilogie identitaire, héritée de Georg Wilhelm Friedrich Hegel et de George H. Mead : l'image que les acteurs DRH veulent se donner à eux-mêmes (*identité pour soi*), l'image qu'ils veulent donner d'eux-mêmes, ou *l'identité pour autrui* (Dubar, 2000), resserrée ici dans une interface avec le patron, sans que la référence identitaire classique au chef (Sainsaulieu, 1977) soit ici équilibrée par celle relative aux collègues (*identité pour nous*). En effet, la collégialité entre DRH est faible, elle ne s'ancre ni dans une formation établie, pouvant favoriser une socialisation professionnelle (au contraire, les diplômés RH sont très récents en Suisse), ni dans une solidarité RH inter-entreprises, de fait très occasionnelle, comme la collaboration dans l'horlogerie pour parer à l'augmentation des salaires ou éviter le débauchage d'ouvriers hautement qualifiés (Surdez *et al.*, 2016). Leur « sentiment d'appartenance collective » est donc faible (Sainsaulieu, Salzbrunn & Amiotte Suchet, 2008) : le milieu de référence professionnel du DRH consiste essentiellement en son service de relations humaines au sein de l'entreprise, plus ou moins large, constitué de subordonné-e-s enclin-e-s au partage d'une culture de service, mais dont le DRH est moins partie prenante qu'animateur, en tant que responsable.

- 3 Par contre, le travail de l'identité pour soi est d'autant plus élaboré qu'il s'agit d'un milieu à fort capital culturel, voulant justifier publiquement de son existence, comme ceux des militants ou des cadres. Un flou « énigmatique » caractérise la position charnière des DRH, comme celle des cadres en général (Boltanski, 1982 ; Gadéa, 2003). Dans le rapport dynamique du passé au présent qui construit les identités, les DRH ont certes une trajectoire de socialisation qui pèse sur leurs représentations, mais la situation d'interaction en coprésence avec le CEO (PDG), parce qu'elle est asymétrique et dépendante, joue un rôle primordial (Goffman, 1973). Les DRH oscillent en effet entre un récit hagiographique, celui de leur avènement individuel et collectif, couronné par une « relation privilégiée » avec le chef, et les contrariétés que cette idéalisation leur occasionne<sup>2</sup>.
- 4 La figure professionnelle et dirigeante du DRH est ainsi l'occasion de réfléchir sur une sorte « d'identité projetée », construite à la fois au travers d'une narration de soi, dans une interaction rapprochée avec le patron et dans la construction de réseaux plus larges. On verra d'abord qu'ils vivent leur rôle au travers du récit enchanté de la professionnalisation de leur métier (qui fait écho à leur ascension personnelle) et de leur spécificité « stratégique », fonction charnière entre la direction et les salariés. En même temps, ils sont attirés comme un aimant par la figure adulée et paternelle du PDG (CEO en Suisse), signe d'un certain malaise identitaire. Le mimétisme avec le « chef », voire son idolâtrie, vont en effet de pair avec une certaine rancœur de ne pas être pris suffisamment en considération, de n'avoir qu'un strapontin dans la direction... quand ils y sont admis. La construction de réseaux personnalisés constitue donc pour eux non seulement un instrument pour leur carrière, mais aussi un moyen existentiel d'avoir leur quant à soi et de restaurer leur image sociale, voire leur rôle d'intermédiation et de mixité sociale.
- 5 Pour mieux apprécier l'autodéfinition des DRH dans le discours des acteurs, il nous est apparu nécessaire au préalable de préciser ce qui, à nos yeux, en constitue le terreau matériel et spirituel. L'histoire sectorielle de la GRH peut être décrite comme une professionnalisation avortée, en mal d'autonomie.

### Défaut d'objectivation historique de l'identité de la GRH

- 6 Historiquement, les départements spécialisés s'occupant des questions de personnel se sont créés entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle au sein de grandes entreprises pour recruter et conserver les employés, prévenir et répondre aux mouvements de contestations et de revendications, voire pour introduire de nouvelles dispositions légales. Cette mise en place a supposé un déplacement progressif des tâches de gestion du personnel des ingénieurs de production vers des managers spécialisés, ayant des expériences antérieures variées (des responsabilités de sécurité ou de vente, des fonctions de travail social ou juridique).
- 7 Cette autonomisation s'est confondue par la suite avec une évolution téléologique : l'illusion rétrospective de la mise en place d'une réponse « plus humaine » au taylorisme (Segrestin, 1997), avec la constitution de l'école des relations humaines dans les années 1930. Dans cette perspective, le rôle propre des DRH serait fondé sur la recherche d'une meilleure utilisation des ressources humaines au sein des organisations, visant des formes de négociation et d'adaptation (Morin, 1976), mettant l'accent sur la formation des

salariés et le souci indissociable de leur carrière et de leur loyauté. La suite de l'histoire montre que l'on a confondu périodisation et évolution linéaire.

- 8 En effet, le fil directeur du « progrès humaniste » a été largement remplacé par une discussion sur les meilleurs outils du métier (techniques ou relationnels), la pluralisation des fonctions RH et la montée des critiques de la gestion (Nizet & Pichault, 2015), notamment de l'instrumentalisation de la GRH par les directions d'entreprise, ou de sa dépendance aux cycles et conjonctures économiques (Gazier, 2007). Les théories post tayloriennes et les modèles sociaux à la base du développement RH ont été revus et amendés. Les conceptions voyant dans l'élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre la réponse adéquate au chômage dans le cadre de l'avènement d'une « société du savoir » achoppent sur des questions de rentabilité financière et sur la concurrence entre entreprises<sup>3</sup>. Les espoirs placés dans de « nouveaux modèles productifs », sur la base des modèles nordiques ou japonais, sont largement passés de mode. S'appuyant sur l'attachement au travail, de nouvelles méthodes visent à impliquer davantage le personnel.
- 9 Une approche historique permet de situer ce retournement dans une conjoncture d'incertitude, de règne du court terme où s'adapter à la pression marchande est le maître mot. Les modèles qui visent à conceptualiser et à guider l'action des RH se font donc plus incertains. Ainsi, il n'existerait plus de *one best way* en ce qui concerne la direction d'organisations et les RH : tantôt c'est la limitation des coûts qui est visée, tantôt la création de valeur marchande ou l'amélioration du service ; tantôt on traite au niveau de la firme, tantôt au niveau de l'établissement. Face à l'établissement de critères uniformes pour évaluer les apports des RH (Becker & Gerhart, 1996), le normativisme tendrait à être désuet, en regard des nombreux décalages avec les réalités qu'il produit (Albert, 2010) : le modèle managérial aurait été idéalisé, alors qu'il n'existe pas de management universel et l'extension du contrôle, par exemple par le biais des tableaux de *reporting*, participe d'abord de l'illusion professionnelle qui accompagne ce métier.
- 10 Sur un plan plus spécifique et particulièrement dans le contexte français, les modèles qualifiés de « gestion individuelle » puis de « gestion prévisionnelle » des ressources humaines sont remis en discussion (Gilbert, 2006). Le succès de la gestion individualisée des compétences répond à un contexte de turbulence où l'exigence d'adaptation des employés au changement s'est généralisée. Cette instrumentalisation de l'individu a cependant rencontré des limites sociales en mettant à mal les logiques de régulation bureaucratiques et professionnelles présentes dans les entreprises. On s'est alors réorienté vers une gestion plus collective et axée vers le futur, les ressources humaines étant censées aider au positionnement des entreprises.
- 11 Dans ce contexte mouvant émergent de nouvelles tentatives pour modéliser le rôle des GRH, tour à tour « défenseurs », « prospecteurs », ou « analystes », selon que l'environnement soit « calme », « dynamique » ou « bigarré » (Wils *et al.*, 1991). On cherche notamment à évaluer leur impact sur la stratégie, qui serait « maximal » en période instable (Barette & Carrière, 2002). Un autre modèle (Ulrich & Brockbank, 2010) croise deux axes pour catégoriser les rôles des DRH, le premier étant l'accompagnement des personnes *versus* l'accompagnement des processus, le second le travail sur les données du présent *versus* l'élaboration de projections d'avenir.
- 12 Parallèlement, dans une perspective de sociologie des organisations, se font jour quelques efforts plus ou moins normatifs pour redéfinir la fonction RH face aux logiques financières de court terme (Tixier, 2010)<sup>4</sup>. Car (ré)évaluer l'importance stratégique de la

GRH reste un enjeu à la fois descriptif, performatif, normatif et social. Le débat sur le sens fait rage, il n'est pas forcément assagi par une mise en perspective historique. Pour Bertrand Gazier, « rien ne permet de penser que les contraintes traditionnelles aient été bouleversées », malgré « une place croissante » des services RH au sein des organisations (Gazier, 2007, p. 21) et il n'est pas évident d'établir précisément ce qui revient aux RH et ce qui revient aux patrons dans l'activité des ressources humaines (Gazier, 2010). À l'opposé, on considère la DRH comme « une direction essentielle depuis une "trentaine d'année" », son action permettant de s'assurer que l'organisation "dispose en permanence" » des hommes dont elle a besoin (Igalens, 2008). Dans le même sens, les DRH auraient un rôle propre à jouer en tant que garants de « l'investissement dans le développement de chacun comme voie créatrice de performances durables » et comme intermédiaires entre intérêts opposés, instaurant une négociation qui se substituerait au commandement (Le Gall, 2007). Sous-jacente à ces affirmations, revient de façon récurrente la question de déterminer si les RH contribuent à faire progresser les conditions de travail vers l'épanouissement des salariés ou/et à intégrer les préoccupations « RH » dans la définition des performances de l'entreprise.

- 13 Loin d'être dicté par un développement linéaire, le rôle alloué aux DRH se présente selon nous comme arrimé à la conjoncture (ou la période) économique et sociale. Il l'est également au secteur d'activité. Face aux fluctuations conjoncturelles, certaines entreprises horlogères se sont ainsi séparées d'ouvriers qualifiés, alors que d'autres, plus marquées par la culture de métier horlogère ou le sens de la marque les ont conservés, craignant un manque de compétences ultérieures lors d'une reprise des ventes. Dans ce contexte, des formations communes à plusieurs marques et des accords informels sur les salaires pour éviter la concurrence (débauchage, *dumping*) sont mis en place dans des bassins d'emplois délimités et les DRH travaillent à leur mise en œuvre.
- 14 Dans le secteur bancaire, à une échelle générale imitant les pays anglo-saxons, les tendances nouvelles des politiques de relations humaines dans le sens d'une « professionnalisation » (moins d'effectifs mieux formés, plus efficaces, orientés vers la clientèle) sont décelables depuis la fin des années 1980, période charnière (Annandale-Massa & Bertrand, 1990 ; Grafmeyer, 1992). Dans le traitement et le recrutement du personnel, les critères changent, provoquant des conflits de générations chez les cadres intermédiaires : l'ancienneté fait place au diplôme, la technique et la connaissance des procédures font place à la communication et à la vente, la gestion collective des carrières fait place à une gestion plus individuelle et qualitative (Grafmeyer, 1992). Les aptitudes individuelles à évoluer en fonction des postes proposés, la mobilité géographique et la flexibilité deviennent les facteurs clés : les personnels anciens sont conduits à « se soumettre ou se démettre » (Annandale-Massa & Bertrand, 1990 ; Grafmeyer, 1992). La formation en interne s'intensifie, mais se décline en modules courts (jamais plus de trois jours) et ciblés, tandis que les formations plus longues sont réservées aux diplômés universitaires nouveaux venus. Les carrières suivent dès lors des rythmes d'évolution distincts, *slow track* ou *fast track*, indexés sur la généralisation des procédures d'évaluation.

## Le récit enchanté de la profession et ses déconvenues

- 15 Le défaut d'objectivation historique de la GRH a pour corollaire une identification ambiguë du groupe DRH par lui-même. D'un côté, elle s'inscrit dans un récit collectif

hagiographique, celui de la professionnalisation de la GRH, qui confère son importance à la fonction. De l'autre, les DRH en soulignent les limites et décrivent leurs difficultés à maintenir une politique RH pérenne en raison des aléas du marché et d'une organisation du travail de plus en plus flexible.

## Un récit hagiographique

- 16 La vision post-taylorienne de l'organisation de l'entreprise nourrit chez les acteurs RH l'ambition d'une évolution linéaire de leur rôle, du fait des « limites mécaniques du taylorisme » et de l'intellectualisation des tâches générant de « nouvelles formes d'organisation du travail » (De Coster, 1999). Dans cette perspective, le DRH se voit dévolu ou s'arroge un rôle spécifique, celui de « faiseur de métiers », qui accompagne la professionnalisation de tous et renforce le développement des métiers dans les organisations marquées par les logiques professionnelles et bureaucratiques (Sainsaulieu, Osty & Uhalde, 2007). Cette conception développementaliste des capacités des salariés s'appuyait, entre autres, sur une philosophie humaniste. Elle correspond plus particulièrement à la « deuxième phase » de l'évolution des RH, distinguée par une littérature « étapistes » et « linéaire » (Le Gall, 2007). Dans ce modèle, la première phase est celle de la direction administrative du personnel, suivie de la naissance des préoccupations humaines, entraînant notamment l'essor de la formation ; la troisième phase, dite de modernisation, correspond au développement de la communication interne, alors que la quatrième traite, elle, des problèmes subséquents à la mondialisation. Couvrant les deux dernières phases, la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail orientées vers le client aurait en outre ouvert un champ d'action supplémentaire aux RH (Miles & Snow, 1986).
- 17 Sans que nous les poussions à ce genre de récit, les DRH rencontrés utilisent de telles descriptions, souvent simplifiées sous le mode d'un « avant » et d'un « après », pour rendre compte de l'évolution de leur rôle ainsi que de sa légitimité croissante. Transformer les pratiques RH s'apparente à une mission qui simultanément accroît l'intérêt de la fonction et construit la profession, comme le détaillent deux interviewés :
- « Pour caractériser un peu, à l'époque on faisait plutôt la paye, aujourd'hui on accompagne les processus, aussi bien au niveau des collaborateurs, des cadres. On a mis en place une formation des cadres, qui est suivie [...]. Avant, c'était de temps en temps un petit truc par-ci par-là, maintenant il y a un cursus qui existe. Un nouveau cadre, typiquement, il doit passer par certaines étapes, on a mis en place des concepts » (E10, H, 48 ans, CFC, fabrique horlogerie de précision).
- « I : Et faire avancer les choses, ça veut dire quoi alors ?  
 - DRH : Pour moi, c'est faire avancer la fonction, parce que quand j'ai pris la fonction c'était une fonction qui était en jachère. C'était un peu à l'ancienne, il n'y avait pas de RH et on faisait les salaires, mais ce n'était pas très développé. Les gens voulaient autre chose... En même temps, si ce n'était pas très développé, il y avait aussi des raisons, c'est-à-dire qu'on n'avait pas voulu vraiment développer ça, on n'en avait pas vu la pertinence. Donc j'ai imposé la pertinence, j'ai essayé d'amener les idées, j'ai essayé de construire les choses » (E14, H, 35 ans, doctorat, banque d'affaires internationale).
- 18 Le second DRH, actif dans une banque privée, souligne, non sans fierté (« C'est une phase qui me plaît beaucoup »), mais également assez résigné (« Ça ne sert à rien de se plaindre ; tu n'as pas le choix »), le travail que suppose cette dynamique de construction professionnelle : il hiérarchise et catégorise au sein de son milieu des (D)RH à son image

et des (D)RH « qui adorent traiter des listes de données toute la journée sans être ennuyés ». Citant l'un de ses collègues, chantre de la théorie de l'*empowerment* des salariés (théorie qui participe d'une philosophie humaniste et normative), il ajoute que sous la pression financière et les contraintes organisationnelles, « il est revenu de la conception un peu naïve du DRH comme gardien du bonheur dans les organisations ».

- 19 Une DRH active dans une banque cantonale reprend elle aussi l'idée que l'on a quitté le stade du bureau du personnel<sup>5</sup> pour souligner une évolution qu'elle considère comme problématique :

« DRH : Le but de la DRH c'est de devenir de vrais business partners pour la direction générale. Alors, à ce niveau-là, des fois il y a aussi des exagérations. Quelques collègues DRH auraient l'aspiration d'être parties prenantes de la stratégie de la banque, ce qui pour moi est une aspiration qui ne m'intéresse pas du tout. Moi, je ne suis pas banquière, j'ai fait des études de psychologie, donc je ne vais pas prétendre être partie prenante de la stratégie de l'évolution de la Banque X. Par contre, la Banque X développe sa stratégie et mon rôle [...] c'est de réfléchir sous un point de vue RH : est-ce que ma stratégie RH va évoluer ou prendre un virage de telle manière qu'elle serve au mieux la stratégie de la banque ? » (E1, F, 50 ans, CFC, banque cantonale).

- 20 Attachée à la base du métier et confortée par sa formation initiale dans un domaine non commercial, cette DRH marque sa volonté de s'en tenir à un rôle bien circonscrit au sein de l'entreprise dans lequel elle se sent plus compétente et peut-être plus autonome par rapport à la direction. Elle se démarque de ses collègues qui souhaiteraient avoir des fonctions allant au-delà de la gestion RH. Notant un clivage potentiel interne aux DRH, elle soulève une ambivalence du processus de professionnalisation : changer et étendre les fonctions n'est pas d'emblée synonyme de renforcement des compétences.
- 21 Sur un versant plus descriptif ou technique, d'autres DRH insistent sur la professionnalisation de leur activité par le biais de l'institutionnalisation et de l'académisation de la formation RH. Ils narrent la montée en puissance de leur fonction, adossée à « la mise en place d'un vrai cursus » (E18), à la création de diplômes, d'abord le brevet fédéral en gestion des ressources humaines (formation en emploi) puis, plus récemment, des masters universitaires spécifiques dans les facultés de droit ou en HEC : « Je dirais qu'il y a deux époques. Il y a vingt ans, on n'avait pas tellement de formation DRH, c'était des gens qui étaient issus du sérail et qui apprenaient le métier de DRH sur le tas. On a commencé à voir l'émergence de certains cours spécialisés il y a 15-20 ans » (E6, F, 51 ans, Bac+5, Banque française internationale).
- 22 Certains DRH se targuent de participer à cette professionnalisation du métier en ayant mis sur pied des formations continues pour les collaborateurs RH ou en faisant appel à des formateurs externes.

## L'ombre d'un doute

- 23 Les DRH les plus « théoriciens » que nous avons rencontrés reprennent certaines dimensions de ce discours pour décrire leur positionnement au sein de l'entreprise, mais ils sont amenés à l'amender par retour d'expérience. Un interviewé explique ainsi que son intérêt pour la stratégie à long terme se heurte à des contraintes quotidiennes et n'est pas toujours synonyme de reconnaissance.

« DRH : Je suis plus orienté vers le futur que sur l'administration du présent. [...] Ce qui m'intéresse, c'est quelle valeur ajoutée on amène, comment on peut développer



des plans de formation pour les personnes, [...] comment on peut inventer de l'interdisciplinarité, [...] comment on peut flexibiliser les temps de travail. Ça, ça m'intéresse. Mais tout le reste, ça ne m'intéresse pas. Alors en même temps, la difficulté c'est qu'on est évalué là-dessus [l'administration du présent] et puis ça [l'orientation vers le futur] ce n'est pas vraiment demandé » (E14).

- 24 Le rôle des DRH semble particulièrement sensible aux retournements de conjonctures et aux changements d'objectifs organisationnels qui les accompagnent, à ce contexte dans lequel « tout le monde a perdu son bon sens, depuis 2008, mais ça reviendra. Si vous parlez du monde bancaire, il y en a plus d'un qui ne savait plus qui il était du jour au lendemain » (E15, H, Master en économie, groupe international d'horlogerie). Cela accroît une certaine incertitude des DRH. Ils doivent apprendre (pour certains c'est une première) à gérer des licenciements et des pertes d'emplois, en étant eux aussi menacés puisque les départements de RH n'échappent pas aux restructurations. Loin que le DRH se voit confier un rôle plus « stratégique » lors des licenciements, il deviendrait plutôt un exécutant sous pression, chargé des aspects les plus classiques et les moins valorisants de la fonction de gestion du personnel (sur le contexte des États-Unis, cf. Lawler & Bourdreau, 2009).
- 25 Plus largement, les politiques du personnel qui reposent sur des logiques de flexibilité n'encouragent pas le développement des compétences à long terme et remettent donc en question le rôle de formateur du DRH, valorisé et valorisant, sa participation au « développement durable » des compétences (Duyck, 2000 ; Gazier, 2007). Les DRH ont à gérer cette main-d'œuvre de plus en plus flexible et précaire <sup>6</sup> et ils sont confrontés à la démotivation des salariés : « Le mode de vie moyen ne progresse pas depuis dix ans. [...] Tout ce qui n'est pas cadre sup perd son envie, les objectifs et les normes sont trop forts » (E8). De fait, la formation professionnelle et continue des salariés n'occupe pas une grande partie du temps de nos interlocuteurs, ce qu'ils déplorent parfois, à l'instar de cet interviewé <sup>7</sup> :
- « Ce que l'on observe dans l'économie, c'est que les salariés représentent une variable d'ajustement. Il y a d'autres façons d'utiliser le capital humain... L'investissement dans la formation, ça va, ça vient selon la conjoncture. Il y a souvent le réflexe de diminuer la masse salariale alors que ça représente une perte sèche [...]. Seuls 3 % des DRH font du développement durable une priorité » (E8).
- 26 Plusieurs DRH actifs dans les banques expliquent que la formation continue a diminué en volume. Dans l'horlogerie, elle reste un enjeu plus central pour conserver le personnel qualifié :
- « L'achevage [opération visant à assurer la propreté, la liberté et l'efficience de mécanismes d'horlogerie, nda] est un métier orphelin. Il y a peut-être cinq personnes qui maîtrisent ce domaine sur la planète [...]. C'est délicat. Il faut essayer de le conserver, de le gérer, de pérenniser, donc de tangibiliser la formation » (E8, H, 34 ans, Master en psychologie, Horlogerie de luxe internationale).
- 27 Les nouveaux outils et procédures par lesquels s'opèrent les évolutions du métier peuvent troubler le bon déroulement des tâches traditionnelles et restreindre l'autonomie dans le travail ; ils sont regardés avec une certaine méfiance et non uniquement comme des supports. Les outils informatiques pour gérer le personnel ou les événements (*workflow*, conduites de projet, progiciels, *self-service*, intranet, cf. Just, 2006) se trouvent ainsi au centre de débats car ils peuvent remettre en question la définition même de la fonction RH et augmenter la pression à la rentabilité <sup>8</sup> :
- « Vous ne pouvez pas déshumaniser ce type de fonction. Nos collaborateurs restent des personnes qui ont de la valeur et à qui on doit apporter une attention qu'aucun

logiciel, aussi bon soit-il, ne pourra remplacer » (E 12, H, 52 ans, doctorat en sciences techniques, horlogerie de luxe internationale).

- 28 Parallèlement, les fusions et rachats d'entreprises conduisent à la mise en place de systèmes de gestion des RH centralisés dans lesquels le rôle des GRH locales consiste en la transmission d'informations et en la reprise de modèles élaborés ailleurs. Le recentrage des entreprises (maisons mères) sur leur cœur de métier et le mouvement de sous-traitance et d'externalisation des services qui l'accompagne peuvent classiquement faire de la DRH une fonction secondaire, voire facultative (Beaujolin, 1999 ; Ségrestin, 1997) <sup>9</sup>.
- 29 Les DRH confrontés à de telles restructurations font alors de la proximité avec les employés et de leur connaissance du milieu local une pierre de touche de leur professionnalisme. Un DRH en début de carrière explique ainsi qu'il a changé d'entreprise non pas seulement pour « voir autre chose », mais en raison d'un processus d'externalisation qui en l'occurrence affaiblissait le pouvoir d'action des DRH face aux managers de ligne :
- « Quand un manager a un besoin au niveau formation pour ses collaborateurs, lui-même ou son management, il en fait part au *business partner* qui prend contact avec la Belgique [où sont concentrées les compétences RH en formation], pour satisfaire ce besoin. [...] Pour moi, en Suisse, on n'est pas encore prêts à jouer ce rôle-là parce que les gens ont besoin d'avoir une proximité » (E9, H, 32 ans, brevet RH, entreprise de métaux pour l'horlogerie).
- 30 L'identité de métier est donc fragile chez des DRH qui ne trouvent pas d'accomplissement dans une activité sociale, technique et relationnelle dominée par le court terme. La construction de soi se trouve-t-elle un exutoire dans la fonction dirigeante, dans l'entre-soi de la direction d'entreprise ?

## Une position dirigeante instable

- 31 Dans leurs récits, les DRH oscillent en permanence entre la glorification d'une « nouvelle » GRH amenée à jouer un rôle central dans les entreprises et les difficultés à faire reconnaître au quotidien l'importance de leur mission auprès de la direction. La manière dont ils se présentent et parlent de leur métier reflète à nos yeux leur positionnement professionnel instable, d'une part d'intermédiaires entre direction et salariés et d'autre part de cadres dirigeants jouissant d'un pouvoir limité. Parfois dépeints comme des exécutants sous pression, dominés par les logiques financières d'une organisation dont ils ne connaissent pas les aboutissants, ils tendent à se montrer discrets quant à leurs intérêts propres et à cacher ce qu'ils pensent (Barès & Cornolti, 2006). Courroie de transmission des stratégies de l'entreprise vers les salariés et en cela au service des buts de l'organisation, ils se disent aussi à l'écoute des employés. C'est la raison pour laquelle les différends entre employés et dirigeants les attristent, alors même que la gestion des conflits est au cœur de leur travail et de leur compétence.

## Être proche des salariés : un objectif inatteignable

- 32 La création et le maintien des liens avec les employés répondent à la fois aux exigences et aux attentes de l'entreprise, celle-ci souhaitant prendre le pouls des salariés et les convaincre de leurs situations. Mais si l'on se réfère aux interviewés qui parlent de ce versant de leur travail, les employés ne sont pas prêts à donner ce crédit aux DRH :

« I : Vous avez le sentiment d'être au service des employés dans votre travail ?

- DRH : Oui, plus qu'ils ne le pensent. Bien sûr on sert les intérêts de la société, mais on est aussi là pour que les employés se sentent bien à leur travail » (E5, F, 25 ans, CFC, Banque d'affaires en ligne).

- 33 Les interactions restent empreintes de distance et de méfiance, le DRH étant perçu à la fois comme privilégié et détenteur d'informations sensibles :

« Je suis le responsable RH de cette division mais pour eux, je suis sécurisé au maximum. Je n'ai pas forcément le bon rôle à jouer. Quand je descends, on m'adresse des fois difficilement la parole, ou très sèchement. Ou on a l'autre attitude, c'est : "Comment vous allez Monsieur X ? Alors, j'ai vu que vous avez joué au foot, ah vous avez marqué un goal" [...] Ils ont l'impression que je sais beaucoup de choses donc, ils ne savent pas s'ils peuvent m'approcher ou pas » (E9).

- 34 Revers de la médaille de l'ascension professionnelle, les DRH qui gravissent les échelons internes se coupent de leurs collègues de travail, comme le regrette cette jeune DRH qui déclare essayer « d'avoir de nouveau des contacts » correspondant à ses nouvelles responsabilités, tout en se rendant compte que « dans un poste aux ressources humaines, le contact avec les employés change [...] même si on essaie d'être le plus ouvert et le plus neutre possible aussi » (E5).

- 35 Parfois chargés de mettre en place des activités participatives (sorties annuelles, soirées festives, activités sportives) ou de solliciter les employés pour qu'ils en proposent, les DRH doivent parallèlement gérer les incertitudes et les mauvaises nouvelles :

« J'ai encore une séance à 15h30 tout à l'heure, parce qu'on essaie d'être proche des gens à travers chaque département. [...] Ils savent que cette division est en péril, ils savent qu'ils ont des actionnaires qui viennent d'une *private equity*, donc des financiers qui voudront, eux, des résultats. Donc, ils ont plein de questions » (E9).

- 36 Soigner les relations sociales fait partie intégrante de l'emploi du temps et des outils indispensables à leur activité :

« 20% [de mon temps], c'est ma relation aux autres. J'ai un projet continu qui s'appelle "les mille et une mains" qui est simplement d'aller, faire des proactifs, de faire le pas vers l'autre, de bêtement aller me balader dans la grande halle de production et de créer des ponts d'accessibilité. Donc j'y vais, bien entendu sans cravate, juste la tête que j'ai et ça me permet de sentir le pouls » (E8).

- 37 Cette conception des relations sociales sous-entend une certaine objectivation des salariés comme groupe à observer : « Si je devais me définir, ethnologue m'irait bien, un petit peu à la Lévi-Strauss là, d'observer des populations et comment elles s'articulent entre elles » (E16). Elle laisse préfigurer une vision de l'homme et de la société comme système organisationnel : « Le deuxième plus beau métier c'est vraisemblablement de s'intéresser à l'humain et l'humain, vraisemblablement, dans l'organisation » (E16). Se présentant souvent dans une position d'analystes externes, les DRH tendent à considérer la politique comme un outil de gestion de ce système, mais extérieur à lui.

## L'attractivité de la figure du « boss »

- 38 En charge de gérer la main-d'œuvre, les DRH se perçoivent comme des dirigeants dotés d'une mission spécifique, non réductible à un appendice de la direction. Voulant favoriser les relations entre les employés et le haut de la hiérarchie, se définissant comme spécialistes des rapports humains au sein des entreprises, ils qualifient leur rôle de « relationnel ». En même temps, leur espace d'intervention est sous la tutelle du CEO ou du PDG. On pourrait donc supposer ici que l'espace social dirigeant constitue un socle

identitaire, un peu comme dans le modèle affinitaire (Sainsaulieu R., 1988). S'il fut conçu pour des salariés plus que pour des dirigeants, ce modèle convient en partie à des DRH qui souhaitent entretenir des relations sélectives avec des personnes (ici dirigeantes), leur permettant de se projeter dans un avenir de promotion professionnelle.

- 39 Cette relation n'est pas simplement dictée par l'organigramme hiérarchique, mais se joue au travers des interactions (de pouvoir), du jeu d'acteurs particulier qui prend place au sein de la direction de l'entreprise, particulièrement avec le directeur financier et le CEO. Décrivant leur profession, les DRH que nous avons interviewés font très souvent référence à la figure d'un chef parce que celui-ci peut à la fois faciliter leur travail et l'entraver. Le rapport du DRH aux autres dirigeants s'inscrit dans le double registre de la plainte (pour cause de manque de reconnaissance) et de la fascination pour la « stratégie d'entreprise », de l'admiration pour ceux qui maîtrisent les aléas du business – missions qui prennent une importance grandissante dans le rôle des DRH au détriment de la dimension sociale de leur rôle.
- 40 Ainsi, cet interviewé, à propos de l'illégitimité (partielle) de la fonction, met en contraste « les croyances », les « valeurs », « une certaine philosophie » des DRH, avec la « dure réalité », le constat que « souvent dans les sociétés quand on est avec certains dirigeants, on est encore considérés comme un mal indispensable » (E10). Il ajoute : « Malgré tous les beaux discours, malgré nos associations qui défendent nos idées, qui font des articles sur l'indispensabilité de ci ou de ça, quand vous discutez avec certains patrons, c'est prrrrr ! » (E 10).
- 41 Un autre souligne les inégalités de pouvoir au sein des directions :
- « C'est que mes collègues du même niveau hiérarchique empiètent sur des responsabilités qui sont les miennes, parce qu'ils pensent tous avoir un avis, tout savoir comment faire [...] tandis que l'inverse n'est pas forcément vrai. En tout cas moi, je ne suis pas quelqu'un qui ferait des leçons en matière de marketing à mon collègue du marketing » (E12).
- 42 Comment combler ce manque de reconnaissance ? Plutôt que de renforcer l'autonomie de la fonction RH, la tendance est à s'intéresser à la stratégie économique de l'organisation, jusqu'à faire du mimétisme patronal pour rapprocher sa fonction de celles des autres membres de la direction : « Ce qui me plaît le plus, c'est de pouvoir vraiment être un partenaire de mes autres collègues de la direction quand il s'agit de réfléchir à des stratégies ou à des développements, ou à des choses comme ça » (E12).
- 43 Cette logique peut amener nos interlocuteurs à affirmer que les bons DRH sont ceux qui ont les mêmes caractéristiques que les patrons : « Il est quand même à la direction générale donc c'est une preuve qu'il a une capacité stratégique hors normes » (E4, H, 35 ans, brevet RH, banque suisse internationale). Dans cet amalgame, on se prend à trouver les meilleurs hors de la filière RH, ce qui revient à miner ou à tout le moins redéfinir l'identité professionnelle :
- « Quand on vient de là, on n'a aucune chance de devenir un partenaire de la direction parce que pour cela il faut apporter à une vision commune. Ça veut dire qu'il faudrait avoir fait du business avant pour se poser la question de sa contribution à la création de valeur de la boîte » (E7).
- « Je me suis dit "mais si on devait faire ce métier, on devrait le faire autrement". C'était à tel point que quand j'ai pris la DRH [d'une grande banque], à mes subordonnés qui voulaient s'inscrire à l'association des chefs du personnel, j'ai dit : "Non, vous n'y allez pas, je vous interdis, parce que je ne veux pas que vous soyez identifiés à ces gens-là" » (E6).

- 44 Dans l'univers fortement hiérarchisé des entreprises et dans un contexte déjà ancien de « résurgence de la figure du patron comme acteur de poids dans l'entreprise » (Lallement, 1996), les DRH peuvent chercher à élever leur statut et leur influence à travers le rapprochement physique avec le PDG (CEO), comme celui qui explique que sa « première priorité » est de voir « le plus grand des patrons ici sur place [...] en tous cas une à deux fois par semaine » (E4).
- 45 Cette identification conduit à une adhésion presque fusionnelle à la personne du chef, considéré souvent comme un « sauveur » ou « un génie » en stratégie. Dans le contexte suisse, elle trouve des fondements dans l'organisation peu institutionnalisée des carrières des DRH qui doivent leur succès à un haut responsable qui les a « repérés » pour les faire grimper et avec lequel ils entretiennent des relations de tutorat. Cela est particulièrement vrai pour les DRH qui exercent leur activité dans des banques d'affaire ou des entreprises d'horlogerie « familiales », qui font d'un fonctionnement communautaire et paternaliste une image de marque et dans lesquelles les liens personnels créent des « relations de confiance », fondées sur la « longue durée », aussi bien entre le personnel qu'avec les clients :
- « C'est une famille fantastique, c'est des personnes fantastiques, ils sont eux-mêmes au bénéfice d'une histoire familiale complètement étonnante. Ce sont des entrepreneurs proches des collaborateurs, quand on discute avec eux cinq minutes on entend le respect, on entend la confiance, on entend la bienveillance. Ça change tout donc » (E14, H, 35 ans, doctorat en psycho-sociologie, banque d'affaires internationale).
- 46 Dans un tel cadre, où la réussite de l'entreprise dépend largement de l'histoire des fondateurs et de la loyauté des collaborateurs, les démarcations entre relations professionnelles et relations privées s'estompent, les DRH mélangent ou renversent les rôles, les patrons devenant pour eux les meilleurs DRH et les DRH les meilleurs patrons, dans un jeu de miroir et d'influence réciproque : « J'ai créé une intimité entre guillemets, mais ça c'est très personnel, avec le numéro un qui fait que je peux me permettre d'aller assez loin... » (E11, H, 51 ans, licence en lettres, horlogerie de luxe internationale). Dans ce miroir l'image ne sort pas indemne : le DRH risque de se brûler les ailes en allant trop loin dans la proximité, comme ce DRH qui nous racontait avoir refusé l'injonction de son patron à « enfiler un maillot pour faire un saut dans la piscine », un jour qu'il avait accepté une invitation à domicile.
- 47 L'attrance du DRH pour le patron constitue une solution identitaire imaginaire et dangereuse, où l'on risque de perdre son identité plutôt que de l'asseoir. L'identité affinitaire achoppe quant à elle sur un manque de socialisation professionnelle. Pris entre une affinité non partagée et un blocage dans l'aboutissement de leur fonction dirigeante, au sens de « l'identité bloquée » (Dubar, 2000), les DRH nourrissent une projection fantasmatique dans la figure du chef. Comme si l'idéal professionnel en manque de concrétisation se transposait dans la figure rêvée du chef de l'entreprise. Si ni le métier, ni la position dirigeante ne permettent une construction de soi fondée et satisfaisante, il reste la possibilité de chercher en dehors du travail des compensations existentielles.

## Exister par les réseaux

- 48 Dans la valorisation et l'exercice de leur profession, les DRH rencontrés mettent en avant les réseaux pluriels auxquels ils participent. Ces réseaux ont une fonction de réassurance

face aux incertitudes du métier et de consolidation de la position sociale et politique. Autrement dit, les DRH se projettent dans les réseaux qu'ils ont développés au cours de leur parcours afin de restaurer leur image de soi. Ils développent une forme d'« identité de réseau » où la « réalisation de soi » s'adosse à des collectifs diversifiés, personnalisés et centrés sur des relations affinitaires, dans des parcours de mobilité marqués par un contexte d'incertitude et de compétitivité (Dubar, 1992 ; 2000).

- 49 Les réseaux investis par les DRH obéissent à des logiques formelles (réseaux de la formation professionnelle) et informelles (cercles d'amis privés). Ils ont une fonction sociale autant que professionnelle, servent à se valoriser symboliquement autant qu'à constituer un filet de sécurité en cas de déconvenue professionnelle, pour se replacer ou même pour s'épancher sur l'épaule du voisin. Ils servent aussi à se ressourcer : on vient y pêcher des idées nouvelles, en provenance de métiers ou d'avis différents, de façon à ne pas être pris au dépourvu dans ses fonctions dirigeantes. On vient aussi consolider des alliances économiques visant à défendre les intérêts des entreprises face aux risques d'élévation du coût salarial, notamment dans le secteur de l'horlogerie. Ils ont enfin une forte résonance organisationnelle et sectorielle : si les réseaux de la banque se construisent en lien avec le secteur de la distribution alimentaire en Suisse, le réseau de l'horlogerie est plus autonome. Géographiquement, ces réseaux peuvent être localisés à l'est du lac de Neuchâtel pour l'horlogerie, sur le contour Nord du lac Léman (du Valais à l'État de Genève) pour la banque romande.
- 50 Construits parallèlement au développement de la carrière, les réseaux symbolisent la réussite sociale. En premier lieu, ils épousent les contours des entreprises où exercent les DRH. Ils manifestent un ethos professionnel dans lequel beaucoup d'importance est accordée à la formation de soi et d'autrui et à l'influence exercée par des mentors. Ils donnent forme à un idéal professionnel, celui de la progression, de la diversification sociale, de l'accumulation du capital social, de la maîtrise de son CV et du CV idéal. Ce travail de façonnement revêt aussi un aspect esthétique, un art de la complétude : être de tous les milieux, c'est aussi de la belle ouvrage.
- 51 Ces traits sont constitutifs de l'identité des DRH, mais ils ne sont pas identiques. Nous pouvons de ce point de vue distinguer ici entre des « développeurs de réseaux » et des « localistes »<sup>10</sup>. Si l'identité de réseau est particulièrement affirmée chez les premiers, elle est plus fragile chez les seconds qui, à côté du travail, tendent à se replier vers leur milieu d'origine.

### **Les développeurs de réseaux : l'art d'empiler les cercles**

- 52 Les DRH les plus reconnus dans la profession ont développé des réseaux particulièrement vastes et diversifiés, au point de donner l'impression « d'empiler les cercles » : réseaux sectoriels et multisectoriels, professionnels ou de notabilité, formels et informels, instrumentaux ou « de stimulation », à la fois anciens et nouveaux, avec des liens faibles ou forts... Ils sont au cœur d'un foisonnement de réseaux qu'ils ont parfois eux-mêmes contribué à ériger. Ces « développeurs » font une faible coupure entre travail et hors travail, leur vie étant envahie par le travail. Si ces développeurs sont généralement porteurs d'un diplôme universitaire, leur profil admet une certaine hétérogénéité, avec un accent plus ou moins social, plus ou moins culturel, plus ou moins humaniste.
- 53 Dans les réseaux restreints qu'ils ont impulsés et qui ne comprennent pas forcément que des pairs, ils aiment introduire une pincée d'« exotisme » et d'hétérogénéité, appréciant

d'accéder à une diversité d'opinions auxquelles ils peuvent se confronter. L'échange, notamment avec des individus marqués à gauche, est vu comme un ressort dynamique qui vient rappeler aux DRH leur côté humain et social et qui leur permet de pratiquer un certain décentrement utile pour gérer les situations inconnues et les changements d'orientation. Là encore la logique professionnelle s'interpénètre avec le plaisir de la conversation. Les sujets abordés ne sont pas uniquement professionnels ou économiques, mais aussi philosophiques, artistiques, scientifiques et politiques. Un des interviewés décrit plus en détail le fonctionnement et les participants à ce type de réseau :

« I : Donc l'activité commune dans ce réseau ?

DRH : De nouveau c'est échange. Échange, partage et discussion, réflexion, stimulation intellectuelle enfin. C'est un peu ce qui... [...]

I : Et donc vous êtes rarement d'accord ?

DRH : Alors lui [l'ami dont il est question est docteur en physique actuellement au chômage après un licenciement] a une vision hyper sociale du monde.

I : C'est-à-dire, il est très à gauche ?

DRH : Ouais il est carré - il est limite alter mondialiste, c'est quelqu'un qui va soutenir les idées de Noam Chomsky, de Naomi Klein. Qui se documente énormément sur tout ce qui pourrait être théorie du complot, etc. etc. Enfin.

I : Lui, il voit qu'il y a un complot ?

DRH : Lui il voit ça oui. Enfin c'est justement que la société du savoir n'existe plus hein ? vu que le savoir est en libre accès. Par contre, lui il a une manière de recherche d'informations qui est étonnante. Alors, on s'engueule, parce qu'on n'est pas d'accord, mais c'est toujours très fraternel, parce que ça nous fait progresser les deux » (E8).

- 54 Sur les 20 DRH interrogés, trois sont des têtes de réseau qui ont créé des cercles importants, c'est-à-dire auxquels les autres, surtout les membres, se réfèrent, certains prenant modèle et devenant développeur à leur tour. Les trois réseaux ont en commun de se bâtir sur une composante informelle, en s'adossant à des réseaux préexistants, soit un projet réalisé en commun au sein d'une même entreprise, soit la coexistence dans une même entreprise (en l'occurrence la grande distribution) puis la volonté de garder des liens malgré l'évolution des carrières de chacun, soit un réseau de rencontre préexistant.
- 55 Le premier réseau trouve sa source dans le Département RH d'un groupe de luxe mondial (une holding). Le leader (E15) a embauché deux recrues alors jeunes pour mettre au point une méthode RH, en lien avec l'université (E8, H, 34 ans, Master en psychologie, horlogerie de luxe internationale ; E13, H, 33 ans, bac, brevet RH et formation en économie, horlogerie de luxe internationale). Les deux monteront en grade pour occuper des positions éminentes au sein d'établissements du même groupe. L'ancrage de ce réseau dans le secteur horloger est structurant (grand-père ou mère horlogers, amitiés au travail, importance de la technique dans la fratrie ou dans les relations amicales-professionnelles avec le responsable qualité et le directeur technique du site d'entreprise).
- 56 En dehors de ce réseau à base professionnelle, le mentor (E15) compte comme amis et relations surtout des acteurs proches des milieux économiques indépendants (patron dans la restauration, dans le bâtiment, patron d'une manufacture et, plus atypique, un militaire). L'homogénéité sociale du cercle d'amis est grande, E15 s'en présentant comme le centre et le chef d'orchestre (« Il connaît toutes mes affaires » ; « Je l'ai embauché pour construire ma maison » ; « Une relation de voisinage » ; « Il m'a aidé à m'en sortir » ; « Je l'ai embauché comme stagiaire » ; « Il a été l'un de mes élèves et mon fils travaille chez lui comme apprenti »). Cette homogénéité sociale se superpose à une relative homogénéité



politique (positionnement centriste, proximité Parti démocrate chrétien et PS), alors que sa famille était plutôt proche du parti radical et que sa femme, « tiers-mondiste, un peu plus socialiste », représente le pôle le plus à gauche.

- 57 Le second réseau, entre le secteur de la distribution alimentaire et la banque, regroupe des DRH tous sortis de la formation RH interne à une entreprise leader de la grande distribution (84 000 salariés), où ils ont été marqués par le charisme de leur leader, et qui par la suite se sont retrouvés employés dans le même domaine bancaire. Cette similitude de trajectoires renvoie à deux grands secteurs pourvoyeurs d'emplois, propices au développement des ressources humaines et par conséquent « attractifs pour une grande majorité de gens qui travaillent dans ce domaine [RH] » (E8). Elle n'est donc pas un hasard, mais elle est aussi la trame subjective d'un partage d'expériences.
- 58 Les membres du réseau sont très attachés à leur cadre de rencontre originel et à sa perpétuation autour d'une identité professionnelle partagée. Ces DRH se reconnaissent en effet dans une approche psychosociale ou comportementaliste, parfois d'origine universitaire, qui se conçoit comme humaniste et développementaliste, centrée sur l'attention à la personne : on préfère ne pas casser « les gens », on veut les aider à progresser, à « se découvrir », tout en sachant ce qui leur convient.
- 59 En parallèle, le leader (E16, H, 63 ans, doctorat en théologie, banque d'affaires internationale) a créé d'autres cercles plus intimes ou tout aussi importants professionnellement. Il fréquente ainsi avec assiduité un cercle d'anciens amis personnels (réseau « ET »), autre preuve de continuité relationnelle. Signe ou moyen de sa réussite et de son aura, il étonne par sa capacité à évoluer d'un univers à l'autre : cercle de DRH de Genève, Rotary club (adhésion motivée par « la diversité des professions qu'on y rencontre »), réseau religieux (ancien prêtre, il conseille la hiérarchie épiscopale), interventions de formation et coaching dans les milieux dirigeants. La constitution de ses réseaux ne s'appuie pas sur un capital social familial (milieu d'origine modeste) ni sur les traits de la distinction académique, mais peut-être sur la capacité à établir des interfaces, mise en œuvre dans son travail (direction d'une trentaine de personnels RH, gestion de milliers de salariés, présence au conseil d'administration, etc.). Les préoccupations philanthropiques – et plus précisément les velléités formatrices – forment une constante, un trait d'union entre les étapes du parcours – ses parents le voyaient devenir instituteur et il a commencé par une carrière cléricale.
- 60 Le DRH (E2, H, 56 ans, école hôtelière et formations continues, banque cantonale) qui est à la tête du troisième réseau qui regroupe quatorze DRH germanophones incarne le mieux cette multiplication et cette complétude des réseaux. Il s'appuie sur un parcours professionnel varié et des positions institutionnelles fortes. Il découpe lui-même sa trajectoire en quatre phases, « du travail opérationnel au travail financier » et « de la finance au personnel » au sein d'une division d'un grand groupe suisse de la grande distribution rachetée ensuite ; « de l'hôtel à l'industrie », depuis la gestion du patrimoine hôtelier familial à la direction d'une usine d'une grande entreprise industrielle suisse en Allemagne, avant son ralliement, pour « éviter la spécialisation technique et garder le niveau hiérarchique », au secteur bancaire, à un poste important. À cette mobilité professionnelle correspond une mobilité géographique : il a vécu dans cinq endroits (en Suisse alémanique et francophone, en Allemagne). Dirigeant et propriétaire, il est bien inséré dans les milieux patronaux. Actuellement DRH dans une banque cantonale de premier plan (4 700 salariés), il bénéficie de solides appuis. Dans le secteur bancaire, il



rencontre régulièrement les dirigeants des deux plus grandes banques et il occupe des fonctions de représentation :

« Oui j'ai un réseau bien établi dans la branche, en étant représentant de la banque dans l'association des banquiers suisses. Dans le domaine du personnel, il y a des groupes d'échange d'informations au niveau des banques suisses et au niveau des banques cantonales, donc je suis dans les deux réseaux. Je suis aussi dans un réseau des chefs de personnel international et suisse [...] » (E2).

61 Il côtoie de plus des politiciens au Conseil d'administration de la banque, dans une commission de surveillance des entreprises publiques ou dans une fondation dont le but est « d'offrir des jobs à 1 000 francs pour les gens défavorisés » : « C'est un avantage quand vous êtes dans une banque cantonale, vous avez accès à tous ces politiciens. Alors cette dimension-là, vous pouvez l'approfondir facilement, parce que l'accès que vous avez à ces gens vous donne la possibilité de discuter » (E2).

62 Il peut compter sur sa renommée dans son milieu professionnel, ayant gagné des prix à plusieurs reprises pour la gestion du personnel, pour la santé, etc. Il a exercé des responsabilités dans des réseaux interprofessionnels. Il compte deux amis proches issus du club *Lions*. Il présente son ancrage politique partisan au sein du parti libéral (il a été membre de la direction cantonale du parti, où son père et sa femme sont également adhérents) comme une conséquence logique de ses insertions, l'investissement partisan, patronal ou militaire faisant partie d'une même « mission » et du Fliz, cette interconnexion traditionnelle des élites en Suisse (Bühlmann, David & Mach, 2013).

« DRH : J'ai pris un engagement social, parce que je pense que c'est quelque chose de bien. L'entreprise chez nous favorise ce genre d'engagements.

- I : Au parti libéral ?

- DRH : Dans un parti tout simplement.

- I : D'accord.

- DRH : On a pas mal de gens qui ont des fonctions publiques, même des présidents de commune chez nous. On favorise ça parce que ça fait partie de notre mission si vous voulez et puis... moi j'ai pris un engagement d'abord militaire, quand j'avais fini le militaire, j'en ai pris un politique » (E2).

63 Il fréquente enfin des cercles culturels, par l'intermédiaire de sa femme, membre du Comité de direction d'un cercle littéraire. Il y rencontre des amies qu'il considère comme proches et qu'il apprécie par leur aspect « critique » (« Elle est toujours opposée, c'est un truc critique, j'aime bien » « Elle est plutôt à gauche ») ou « alternatif » (« Elle a géré une société qui offre aux managers la possibilité d'accomplir des stages alternatifs », en l'occurrence dans des organisations de bienfaisance).

64 Pourquoi a-t-il dès lors éprouvé le besoin d'ajouter à cet ensemble son propre cercle, le réseau de 14 DRH dans lequel il est le seul du secteur bancaire ?

« DRH : Oui, c'est le cercle que j'ai géré, où vraiment on fait de la supervision et de l'intervision.

- I : Intervision ?

- DRH : Des projets. Alors on a des projets, qu'on accompagne si vous voulez, avec les membres de ce club. [...] Je dirais que c'est le réseau le plus précieux, parce qu'il n'y a pas de barrières, on discute de tout et ça reste dans ce cercle » (E2).

65 Ce DRH illustre bien le type de leadership propre au DRH développeur de réseau. L'ethos du DRH transparait dans la manière de présenter un CV idéal dans la progression des postes occupés. S'y ajoute le plaisir d'évoquer la constitution de réseaux informels et son parcours. À l'instar d'autres DRH issus de milieux modestes (notamment peu pourvus en capitaux culturels) et fiers de cette origine, il a le sentiment d'avoir connu un

changement de milieu social. Parvenir à travers ses réseaux à couvrir l'ensemble des mondes sociaux « qui comptent » et fréquenter des personnes qui ont réussi est donc tout à la fois une gratification personnelle et l'accomplissement d'une performance inhérente au métier de DRH. Si elle reflète un capital social important, cette identité de réseau est également un support à l'image de soi, car elle permet de réaliser hors du travail leur idéal professionnel : les DRH mettent en pratique pour eux-mêmes et à travers leurs réseaux l'idéal de la gestion des ressources humaines qui est de faire de la mixité sociale, de vivre au travers de tous les métiers.

### Réseaux « localistes »

- 66 Par contraste avec les « développeurs » qui aiment à dire qu'ils ont accès à une « diversité sociale », nous avons rencontré des DRH ayant des réseaux caractérisés par un ancrage plus local et présentant un degré plus grand d'homogénéité. Le réseau « localiste » constitue un certain type de ressources à mobiliser mais correspond aussi à une limitation des possibilités et des horizons d'action. L'âge comme indice de nouveauté dans la profession explique pour partie ces réseaux plus restreints spatialement. Mais ce n'est pas un critère suffisant.
- 67 En effet, les DRH à réseaux locaux sont tendanciellement moins diplômés (sans diplômes universitaires) et issus de milieux plus modestes, si l'on se réfère aux professions de leurs parents et des membres de leur fratrie. Ils sont, comme la dénomination que nous avons choisie l'indique, moins mobiles, notamment en raison de leur ancienneté dans la même entreprise. Certes, leur parcours d'ascension sociale introduit une certaine mixité sociale dans leurs réseaux : par leur travail, ils côtoient aussi des dirigeants (par ailleurs eux aussi néo-dirigeants d'origine sociale moins élevée), mais dans une mesure moindre que les développeurs. En revanche, ces DRH restent attachés à des réseaux locaux et amicaux antérieurs à leur entrée dans la profession, ce qui amoindrit le rôle des relations purement professionnelles dans leurs cercles de relations.
- 68 À l'encontre de la porosité des frontières entre travail et amitié décrite plus haut, un DRH d'une entreprise d'horlogerie de luxe de taille moyenne, d'âge avancé, décloisonne relations amicales et relations professionnelles :
- « I : Est-ce que vous voyez des collègues de travail en dehors ?  
- DRH : Alors des collègues ici, là, actuels, euh... non... Moi j'ai un réseau de..., alors j'ai ma famille, puis un réseau d'amis qui est hors, qui n'est pas le même réseau que le réseau professionnel » (E12, H, 52 ans, doctorat en sciences techniques, horlogerie de luxe internationale).
- 69 Ce DRH se caractérise par le fait qu'il a gardé vivaces des relations émanant de sa jeunesse, renforcées par un engagement religieux dans la gestion des affaires paroissiales. Il évoque une implication dans les affaires de la commune et des engagements typiques de l'insertion villageoise, comme les pompiers ou la chorale, qui ne sont pas les plus répandues parmi les DRH rencontrés. Ses loisirs sont aussi liés au lieu d'habitation (vélo, randonnée, ski). Il est donc resté fidèle à son réseau de base, ne cherchant pas à y adjoindre d'autres réseaux issus de la vie professionnelle.
- 70 Un autre DRH, d'une entreprise de métaux pour l'horlogerie (E9, H, 32 ans, brevet RH, entreprise de métaux pour l'horlogerie), plus jeune, a pour l'instant un réseau professionnel peu étendu, hormis ses quelques collègues de travail, devenus amis. Parallèlement, il a gardé des amis d'enfance exerçant des fonctions proches de la sienne

(deux licenciés en sciences économique qui sont devenus contrôleurs financiers) avec qui il s'implique beaucoup dans l'amicale de football. Ce DRH provient d'un milieu modeste (père mécanicien, mère employée, frère infirmier, oncle ancien employé de commerce devenu inspecteur d'assurance). Il compte trois DRH parmi ses proches, dont deux ayant un parcours similaire au sien (BEP et brevet RH). Bref, ses amis sont assez homogènes en ce qui concerne l'origine sociale, les diplômes, les fonctions occupées ou visées (économie, gestion, comptabilité) et les loisirs, sauf un DRH, qu'il voit moins souvent et qu'il présente comme un « épicurien » avec qui il fait des « découvertes ».

- 71 Ces responsables RH ont en commun des positions professionnelles moins assurées, du fait du gigantisme du groupe ou de leur jeune âge. Leur rapport aux attachements locaux est ambivalent. Si le localisme ne caractérise pas une seule catégorie sociale, l'importance et la valorisation des relations sociales locales (le *capital d'autochtonie*) sont identifiées comme des traits propres aux milieux ouvriers (Verret, 1979 ; Retière, 2003).
- 72 Dans cette perspective, les DRH essaient plutôt de se défaire de ces attachements locaux perçus comme confinés, pesants, voire stigmatisés, notamment les DRH originaires du Valais, canton connu pour sa forte structure communautaire rurale. Mais d'un autre côté, ils vont y chercher des ressources à réinvestir dans leur travail. Ainsi, le réseau de connaissances locales peut être mobilisé pour effectuer les recrutements, à l'image d'un DRH qui a fait toute sa carrière dans la même banque et a toujours habité la même ville : « un recrutement sur trois, c'est grâce à votre réseau que vous pouvez le faire, parce que vous êtes local » (E4). À l'image des développeurs qui s'alimentent à divers cercles de réflexions et de stimulation, les DRH dont il est question ici cherchent également à puiser dans leurs réseaux locaux des idées ou des inspirations. Ainsi, un jeune DRH prend modèle sur l'entraîneur de son club de foot qui l'a non seulement soutenu dans sa carrière professionnelle, mais est aussi son « coach en pédagogie » pour les questions de gestion du personnel : « il a interféré dans ma vie à différentes étapes. [...] L'aspect pédagogique, ben, il l'a du fait qu'il était prof et il laisse les jeunes s'épanouir mais il sait les recadrer, donc... ouais, moi je l'admire pour ça et j'apprends beaucoup à ses côtés » (E9). Peut-être cette dimension locale sert-elle à certains d'entre eux comme une valeur refuge en cas de difficulté d'ascension professionnelle.
- 73 La culture de la sociabilité de réseaux telle que nous l'avons détaillée apparaît donc comme le pendant voire le contrecoup de l'activité professionnelle du DRH. Elle permet à la fois d'accroître une légitimité professionnelle et sociale et de servir à résoudre des problèmes pratiques qui surgissent dans l'activité. Elle nourrit une identité de réseau qui fonctionne comme une restauration de l'image de soi : les DRH projettent dans leurs réseaux un idéal professionnel qu'ils peinent à réaliser au travail. Pour autant, l'étendue du capital social varie au sein de la profession, il est à la fois hérité du milieu familial et construit au cours d'un parcours de mobilité professionnelle plus ou moins abouti. Si les DRH développeurs affichent une identité de réseau affirmée, les DRH localistes oscillent entre identité de réseau et identité « communautaire » locale (Sainsaulieu *et al.*, 2007), car ils connaissent une mobilité moins importante et plus fragile, tout en bénéficiant d'un capital d'autochtonie.

## Conclusion : une double projection identitaire

- 74 L'étude empirique de la figure professionnelle des DRH est aussi l'occasion de faire bouger les lignes en matière de discussion théorique sur l'identité professionnelle. Si

généralement on associe cette dernière à la socialisation au travail, l'identité projetée du DRH découle plutôt d'un défaut de socialisation. Et si l'image sociale résulte souvent d'une « production discursive » (Avanza *et al.*, 2005), elle n'est pas purement fictionnelle et peut s'inscrire, également, dans un effort tangible de construction de liens sociaux, comme ici dans la volonté de faire vivre et de développer des réseaux.

- 75 Rares sont les DRH dont la socialisation est cohérente depuis l'origine : on trouve certes des DRH issus de milieux commerciaux, pour qui la fonction de DRH est une manière de continuer à vivre dans des cercles dominants, avec un ancrage dans l'entreprise bancaire, un capital économique personnel et des opinions sinon conservatrices du moins de droite. On trouve aussi à l'inverse des DRH de milieu populaire et issus du rang, restés dans une socialisation locale hors travail et au travail, au sein de la localité qu'ils n'ont jamais quittée et de l'entreprise locale (d'horlogerie) ou du réseau sectoriel auxquels ils sont restés fidèles. Mais même ceux-ci compensent un manque de solidité de leur position professionnelle en réinvestissant le local. Sans certitude sur le sens de leur profession, du fait du renforcement unilatéral du pouvoir patronal, les DRH se projettent d'abord de manière fantasmatique dans une identité symbolique de simili-patron et/ou de professionnel achevé du social en entreprise. Ils n'hésitent pas à manier la langue de bois pour asseoir leur conviction.
- 76 En même temps, le temps qu'ils passent à construire leur réseau montre qu'ils ne se paient pas que de mots et que la projection identitaire s'enracine. Les réseaux des DRH reflètent non seulement leurs trajectoires privées et professionnelles mais ils sont également au cœur d'un travail symbolique et identitaire, au sens de l'« identité de réseau » (Dubar, 1992). Les plus entreprenants construisent des réseaux proactifs où se réalise un entre-soi professionnel avec des *alter ego*, un *leadership* social et un rôle charnière entre les divers métiers. Ils cherchent certes à s'entourer pour constituer des alliances d'intérêt économique pour eux et pour leur entreprise, mais aussi pour surmonter une sorte d'angoisse existentielle : se projeter dans des réseaux visibles et sortir de l'ombre projetée du patron, éviter la dissolution identitaire derrière la toute-puissance de la figure patronale. Il s'agit enfin de se rassurer en trouvant, en dehors du travail, une certaine harmonie sociale entre les deux pôles (salariés/direction) qui ne collent pas dans la vie économique et sociale de l'entreprise. Les plus localistes solidifient et réinvestissent, à l'échelle locale, sectorielle ou régionale des réseaux locaux. Ils leur permettent de retrouver une cohérence identitaire en renouant avec les origines, de s'inscrire dans une continuité et une cohérence identitaires en restaurant une image de soi dans le familial-local. Comme il s'agit d'un retour (voire d'un repli) sur soi, ils bénéficient souvent dans ce projet d'un capital d'autochtonie.
- 77 La projection identitaire des DRH est donc doublement compensatoire : sur le plan des représentations, elle restaure l'image du DRH au travers d'un récit socio-professionnel enchanté voire fantasmatique ; sur le plan des relations interpersonnelles, elle se forge une base sociale au travers de la construction de réseaux.
- 78 Plus généralement, on voit que la « grille identitaire » de Sainsaulieu-Dubar peut s'ajuster à des catégories dirigeantes. L'interrogation sur les identités au travail a cependant largement été détrônée par l'examen des trajectoires individuelles. Pourquoi ? Pour de bonnes et de mauvaises raisons. Il y a eu certes une lassitude du fait de la fragmentation des identités, la mise en évidence de leur caractère labile, alors même que le thème de l'identité est toujours plus ou moins suspect d'essentialiser les personnes (voir l'introduction de ce Dossier). Mais cette dilution peut relever aussi de la perte de pouvoir

des professionnels. Les professions les plus reconnues socialement, comme celles des ingénieurs, des professeurs ou des médecins, ont moins pris sur les destinées des organisations. Dans cette hypothèse, non seulement les professions sont moins accessibles et les professionnels moins durables (on en change davantage), mais les organisations recourent de plus en plus à des solutions managériales extra-professionnelles. La dilution des identités de métier aurait donc aussi à voir avec le développement du néolibéralisme et de la financiarisation du travail. Sans réduire le travail à néant, ce dernier le délégitimerait fortement, au profit d'une aristocratie du succès et de la richesse, dont le lien avec des notions comme celles du progrès, de l'utilité sociale ou de l'intérêt général serait de plus en plus ténu.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT É. (2010), « Réduire les contradictions du management », dans TIXIER P.-É. (dir.), *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de SciencePo, pp. 143-154.
- ANNANDALE-MASSA D. & H. BERTRAND (1990), *La Gestion des ressources humaines dans les banques européennes : quelles stratégies ?*, Paris, Éditions Economica.
- BARÈS F. & C. CORNOLTI (2006), « Le DRH, un homme de pouvoir ? », *Revue française de gestion*, n° 165, pp. 45-69.
- BARETTE J. & J. CARRIÈRE (2002), « L'implication de la fonction RH aux décisions stratégiques : impact sur la performance organisationnelle », Université d'Ottawa, Working papers.
- BEAUJOLIN F. (1999), *La Gestion des compétences*, Paris, Éditions Armand Colin.
- BECKER B. & B. GERHART (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 779-801.
- BOLTANSKI L. (1982), *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.
- BÜHLMANN F., DAVID T. & A. MACH (2013), *Cosmopolitan Capital and the Internationalization of the Field of Business Elites: Evidence from the Swiss Case*, *Cultural Sociology*, vol. 7, n° 2, pp. 211-229.
- DE COSTER M. (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, Éditions De Boeck.
- DUBAR C. (2000), *La Crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses universitaires de France.
- DUBAR C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, vol. 33, n° 4, pp. 505-529.
- DUYCK J.-Y. (2000), « Crise économique et discours : quelques réflexions sur le statut de la GRH dans les "mots du président" », *Gestion*, vol. 19, n° 6, pp. 111-129.
- DUYCK J.-Y. (2005), « Le DRH de demain : d'où vient-il ? », *Management et Avenir*, n° 4, pp. 201-220.
- GADEA C. (2003), *Les Cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Éditions Belin.

- GAZIER B. (2007), *Les Stratégies de ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte.
- GAZIER B. (2010), « Adieu flexicurité ? », dans TIXIER P.-É. (dir.), *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de SciencePo, pp. 205-222.
- GILBERT P. (2006), *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, Éditions La Découverte.
- GOFFMAN E. (1973), *La Présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit.
- GRAFMEYER Y. (1992), *Les Gens de la banque*, Paris, Presses universitaires de France.
- HANHART S. (2007), « Les entreprises suisses : un investissement faible et sélectif dans la formation continue », *Formation emploi*, n° 100, pp. 65-78.
- IGALENS J. (2008), *Les 100 mots des ressources humaines*, Paris, Presses universitaires de France.
- JUST B. (2006), *Du DRH au self service, ou les nouvelles technologies au service des salariés*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- LALLEMENT M. (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, Éditions La Découverte.
- LAWLER E. E. & J. W. BOUDREAU (2009), « What Makes HR a Strategic Partner ? », *People and Strategy*, vol. 32, n° 1, pp. 14-22.
- LE GALL J.-M. (2007), *La GRH*, Paris, Presses universitaires de France.
- MILES R. E. & C. C. SNOW (1986), « Organization: New Concepts for New Forms », *Californian Management Review*, vol. 27, n° 3, pp. 62-73.
- MORIN P. (1976), *Le Développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Dunod.
- NIZET J. & F. PICHULT (2015), *Les Critiques de la gestion*, Paris, Éditions La Découverte.
- PINÇON-CHARLOT M. & M. (2007), *Les Ghettos du gotha, comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Éditions du Seuil.
- RETIÈRE J.-N. (2003) « Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix*, vol. 16, n° 63, pp. 121-143.
- SAINSAULIEU I., SALZBRUNN M. & L. AMIOTTE-SUCHET (2010), *Faire communauté en société. Dynamique des appartenances collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- SAINSAULIEU R. (1988 [1977]), *L'Identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de SciencesPo.
- SAINSAULIEU R., OSTY F. & M. UHALDE (2007 [1995]), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte.
- SEGRESTIN D. (1997), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Éditions Nathan.
- Sociologie du travail* (1995), vol. 37, n° 4, numéro thématique « Contre le chômage, la formation ? »
- Sociologie du travail* (1995), vol. 37, n° 3, dossier-débat « Systèmes productifs : les modèles en question ».
- SURDEZ M., ZUFFEREY É., SAINSAULIEU I., PLOMB F. & F. POGLIA MILETI (2016), *L'Enracinement professionnel des opinions politiques. Enquête auprès d'agriculteurs, d'ingénieurs et de directeurs de ressources humaines exerçant en Suisse*, Zurich, Éditions Seismo.
- TIXIER P.-É. (dir.) (2010), *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de SciencesPo.

ULRICH D. & W. BROCKBANK (2010), *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Bruxelles, Éditions De Boeck.

VERRET M. (1979), *L'Ouvrier français. L'espace ouvrier*, Paris, Éditions Armand Colin.

## NOTES

1. On s'appuie sur le résultat d'une recherche de trois ans menée en Suisse autour de trois groupes professionnels, dont celui qui nous intéresse ici des DRH de la banque et de l'horlogerie (Surdez *et al.*, 2016). L'enquête, qualitative, a reposé à la fois sur des séquences d'observation participante (réalisées dans le service RH d'une banque, au cours de réunions de travail, de séances de formation professionnelle et de rencontres plus privées) et sur une vingtaine d'entretiens approfondis avec des DRH. Ces entretiens visaient à connaître les aspects biographiques, relationnels, professionnels, domestiques et civiques de la vie et de l'engagement des DRH.
2. L'idéal professionnel et le désenchantement constituent un moment clef d'une trajectoire de professionnalisation pour les interactionnistes. Ici, il s'agit d'une structure davantage pérenne : le moi idéalisé du DRH semble constitutif de son activité.
3. Voir à ce sujet les dossiers dans *Sociologie du travail*, 1995 (vol. 3, « Systèmes productifs : les modèles en question » et vol. 4, « Contre le chômage, la formation ? »).
4. La bibliographie sociologique francophone sur la gestion des ressources humaines en général et les DRH en particulier n'est pas très fournie, comme si ce domaine était réservé aux sciences de gestion (dont les travaux ne sont pas toujours analytiques). Les sociologues publiant sur ces objets sont souvent eux-mêmes proches de ces dernières.
5. Selon Jean-Yves Duyck, le quotidien des DRH reste dominé par des tâches administratives : « [L]e dégageant vers des tâches plus nobles s'opère probablement au-delà de 40 ans et de 15 ans de carrière » (Duyck (2005).
6. En Suisse, 62 % des entreprises utilisent des formes de travail flexibles : 23 % le travail temporaire, 39 % le travail à temps partiel (pour 70 % des grandes entreprises) ou une répartition flexible dans le calendrier. Cf. *Les Entreprises suisses entre globalisation, libre circulation des personnes et évolution démographique*, Swissstaffing, Union suisse des services de l'emploi, mai 2009.
7. En Suisse, la formation continue, sans obligation légale, fait l'objet « d'un investissement faible et sélectif » des entreprises (Hanhart, *Formation emploi*, n°100, octobre 2007). Le 61 % d'entre elles qui déclarent investir dans ce domaine privilégient la formation du nouveau personnel et le soutien du travail qualifié (Hanhart, 2007 ; Swissstaffing, 2009).
8. La principale revue professionnelle en Suisse insiste sur la vue synoptique du personnel que permettent les processus informatiques mais, selon elle, ils doivent s'adapter au *système RH* et non l'inverse, de même que l'entretien reste privilégié comme outil stratégique. Cf. « Les nouvelles technologies, première préoccupation d'avenir des DRH », *HR Today*, 4-08-2008.
9. Le cabinet Hewitt a estimé à 20 % en moyenne l'économie réalisée par une « rationalisation » des services RH. Les salariés fournissent eux-mêmes les informations (congés, changements d'adresse, etc.) par le biais d'un logiciel informatique. Les tâches « mécaniques » comme la gestion des salaires sont « outsourcées ». Le temps dégagé est, dans ce modèle idéalisé, réinvesti dans « le cœur de métier », à savoir le repérage, le développement ou le recrutement des talents ( *Le Temps*, 3-03-2006).
10. Pour une typologie plus complète : Surdez *et al.*, 2016.

---

## RÉSUMÉS

L'identité professionnelle des DRH suisses repose sur un paradoxe : bien que dans une posture dirigeante, bénéficiant de compétences techniques cumulées et diversifiées, ils ont du mal à se définir au sein de leur entreprise de rattachement. Leur collectif professionnel RH est certes faible, leur rôle d'intermédiation n'est pas ressenti comme bilatéral par les salariés et leur position dirigeante n'est pas souvent établie, tandis que l'expertise dans l'outillage technique laisse sceptiques les plus avisés d'entre eux, plutôt défenseurs du « face à face ». Le mythe du progrès social dans l'entreprise a certes perdu de sa splendeur, mais les DRH ne renoncent pas complètement à l'idée d'un passé glorieux, au double récit collectif et individuel de l'avènement d'une profession à part entière et d'une réussite personnelle. Vivant une forte injonction à l'adaptation de court terme, dans des contextes économiques mouvants où le char du social est fortement arrimé à la direction financière, ils tentent de fuir le scepticisme par l'imaginaire, se projetant stratège occulte/conseiller du prince, ou encore dans la culture de réseaux externes plus tangibles, dont la portée est affective et symbolique autant qu'instrumentale.

Swiss Human Resources Managers' identity is paradoxal: although they are managers with a high level of assessment, they can hardly define their professional role inside their enterprise. Their collegiality is weak, their social intermediation role is not perceived as an equitable one by workers, RH assessment is not legitimate in every Executive Board, and RH wiser colleagues are skeptical about technical tools and promote face to face relations. If the myth of social progress is more and more old fashioned, HRM do not give up the idea of a prestigious past and produce a double narrative about collective professionalization and personal promotion. Living in a context of economical pressure and fast adaptation, where social matters less than commercial and financial aspects, they try to escape from skepticism, by imaging a strategic role of Boss counseling or by networking strong and light external ties, all together for instrumental, affective and symbolic purposes.

*La identidad imaginaria de los DRH en Suiza. El caso de la banca y de la elojería*

La identidad de los profesionales suizos en las direcciones de recursos humanos (DRH) descansa en una paradoja: aunque son directivos que cuentan con competencias técnicas acumuladas y diversificadas, tienen dificultades para definir su propio lugar dentro de la empresa. El colectivo profesional de RH es débil, los empleados no consideran que el papel de intermediación que desempeñan sea bilateral, y su posición como dirigente no está claramente establecida, mientras que el uso del peritaje en cuanto herramienta técnica deja escépticos a los más entendidos, quienes prefieren el « cara a cara ». El mito del progreso social en la empresa ha perdido terreno, pero los DRH no renuncian completamente a la idea de un pasado glorioso, a través de un relato colectivo e individual acerca del auge de una profesión hecha y derecha y del éxito personal. Deben adaptarse a corto plazo, en contextos económicos en movimiento donde lo social es fuertemente estibado a la dirección financiera, e intentan huir el escepticismo por el imaginario, de tal manera que se proyectan como estrategia oculto-consejero del príncipe, o en la cultura de las redes externas más tangibles, cuyo alcance se revela afectivo y simbólico como instrumental.



## INDEX

**Mots-clés** : identité professionnelle, DRH, travail, professions, PDG, réseaux, banque, horlogerie, Suisse

**Palabras claves** : identidad profesional, DRH, trabajo, ocupaciones, CEO, redes, banca, relojería, Suiza

**Keywords** : HRM, professional identity, workplace, professions, CEO, networks, banking, watch making, Swiss

## AUTEURS

### IVAN SAINSAULIEU

CLERSE, université de Lille 1 (France) - [ivan.sainsaulieu@univ-Lille1.fr](mailto:ivan.sainsaulieu@univ-Lille1.fr)

### ÉRIC ZUFFEREY

Université de Fribourg (Suisse) - [ezufferey@gmail.com](mailto:ezufferey@gmail.com)