

**LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES:
MODÈLE ET TYPOLOGIE**

**Louis Gosselin
Professeur**

**Rimouski (Québec)
Canada
G5L 3A1**

Présentée comme un sous-système du management général, la fonction ressources humaines (RH)¹ prend une place de plus en plus importante dans l'entreprise moderne. En interaction avec l'organisation et son environnement économique et social, la fonction RH évolue en fonction de variables, telles la société qui l'entoure, la culture organisationnelle, la philosophie de gestion des dirigeants.

Lorsque nous analysons l'évolution de cette fonction, la littérature sur le sujet fait ressortir une constante: une grande diversité des définitions et surtout une grande ambiguïté entretenue par les auteurs sur le rôle réel dévolu à cette fonction d'entreprise. Pour certains, ce sont toutes les personnes travaillant dans l'organisation; pour d'autres, c'est le service qui fournit le support technique en matière de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, l'objet de cette présentation n'est pas de donner tort ou raison aux spécialistes en gestion des ressources humaines tant praticiens que chercheurs, mais plutôt de tenter de situer cette fonction dans l'entreprise en tenant compte des responsabilités des personnes impliquées, des activités dispensées et des structures établies.

Dans un premier temps, à partir de l'évolution historique récente de la fonction RH, nous présenterons quelques définitions en en faisant ressortir les principaux éléments.

Par la suite, nous présenterons un modèle dynamique qui tente d'intégrer les principales composantes de cette fonction.

Enfin, en empruntant à Baird et Meshoulam (1984) leur définition des étapes d'évolution des entreprises, nous présenterons une typologie de la fonction RH en tenant compte des variables retenues dans le modèle.

LE CONTEXTE HISTORIQUE RÉCENT

Dans les années '60, les activités liées à la fonction RH dans l'entreprise se résument à l'embauche de gens nécessaires pour produire au moindre coût possible. La planification des effectifs, la sélection des

-
1. Dans ce texte, nous utiliserons l'expression "fonction ressources humaines (RH)". Elle traduit bien l'importance que l'on veut donner aux personnes dans l'organisation tout en étant l'expression qui est actuellement la mieux comprise et la plus utilisée.

cadres, la formation du personnel, l'évaluation des emplois se développent d'une manière quasi anarchique en fonction des fluctuations économiques. C'est une gestion centrée sur les activités.

Pendant la décennie qui a suivi, la fonction RH s'ajuste aux changements sociaux, juridiques et économiques vécus dans la société et voit ses responsables occuper une place plus importante dans la hiérarchie organisationnelle. La gestion des ressources humaines s'effectue encore en aval en réponse à des demandes de la direction. On assiste à une gestion réactive de la fonction dominée par des juristes et des techniciens des ressources humaines.

Par contre, les années '80 présentent un nouveau visage de la fonction RH. Les bouleversements économiques vécus pendant cette décennie, la mondialisation des marchés, la révolution technologique, les mouvements démographiques, le choc des cultures ont placé à l'avant-scène la fonction RH. C'est par elle que l'entreprise survit et atteint productivité et excellence. On intègre alors les ressources humaines au devenir de l'organisation; c'est l'ère du gestionnaire, c'est-à-dire la période où les dirigeants professionnels des ressources humaines ont pour tâche de participer sans restriction au devenir même de l'organisation.

Cette fonction, qui évolue dans le temps, apparaît sous différents visages selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité économique, son milieu géographique, sa philosophie de gestion, sa culture. Par exemple, dans leur dernier ouvrage traitant de Gestion stratégique des ressources humaines, Bélanger et coll. (1988) font évoluer la fonction RH à travers des perspectives d'ingénierie, juridique, psychologique, comptable et systémique.

Par contre, Mahé de Boislandelle (1988), lorsqu'il traite de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises (PME), définit la fonction en soulignant l'ambiguïté du terme utilisé par les directeurs généraux de ces petites entreprises. Chaque auteur définit la fonction R.H. en tenant compte du contexte étudié.

FONCTION RH: UNE MOSAÏQUE DE DÉFINITIONS

Fonction éclatée dans l'organisation, la fonction RH apparaît au moment où la complexité d'administrer

des hommes devient plus grande.

La fonction évolue d'une définition générale, tel un «ensemble de ces structures, les hommes, les spécialistes qui leur sont attachés» (Boris, 1982, 44), à une définition plus encadrante qui cherche à fixer les responsabilités de chacun et le rôle des acteurs en matière de gestion des ressources humaines dans l'organisation.

Diffuse et partagée pour certains, cette fonction est définie par un partage de responsabilités entre les gens de l'organisation au même titre qu'ils se partagent les responsabilités des autres fonctions d'entreprise.

La fonction RH se définit aussi par sa finalité. Elle doit «permettre à l'entreprise de disposer à tout moment de son évolution en quantité et en qualité nécessaires et suffisantes des hommes dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs économiques et techniques... et permettre aux hommes travaillant dans l'entreprise de trouver une réponse à leur motivation.» (Sappey, 1972, 66)

Dans son livre La Gestion des ressources humaines, Marcel Côté (1975, 7) intègre à la finalité de la fonction le partage de responsabilités en matière d'administration des ressources humaines entre supérieurs hiérarchiques et le service spécialisé chargé de leur fournir un support. Il qualifie le partage des responsabilités et professionnalise le rôle du directeur du personnel.

«La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace.»

La fonction comprend donc «l'ensemble des responsabilités normalement assumé par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace et de traitement équitable des individus au travail» (Bélanger et coll., 1983, 2).

Et ces auteurs affirment encore que «l'expression fonction personnel vient donc qualifier la nature de la relation supérieur-subordonné dans son cadre juridique et de politique managériale» (Bélanger et coll., 1983, 2).

Cette affirmation de l'omniprésence de la fonction RH dans l'entreprise est reprise par Weiss et coll. (1982, 70) dans leur définition de fonction personnel: fonction partagée lorsqu'ils affirment que cette fonction regroupe «l'ensemble des structures et des moyens mis en oeuvre par l'entreprise pour traiter et maîtriser les problèmes humains et sociaux aux différents niveaux de responsabilités.»

Plus spécifiquement, Bélanger et coll. (1983, 44) définissent la fonction RH:

«comme étant l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent des ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation des ressources humaines disponibles, productives relativement stables et satisfaites.»

Ces auteurs qualifient les activités ressources humaines et les situent à partir de l'approche systémique par rapport aux ressources organisationnelles, son environnement externe et les résultats recherchés.

Cette définition emprunte à celle de Côté (1975) la notion de résultat visé et la définition d'activités managériales. Mais elle se rapproche des définitions américaines (Sayles et Strauss, 1977; Milkovich et coll., 1988; Cascio, 1986; Glueck, 1978) quant à la spécificité des activités ressources humaines dans l'organisation. Contrairement à Weiss et coll. (1982), Bélanger et coll. (1983) n'intègrent pas le service des ressources humaines dans leur définition de la fonction RH.

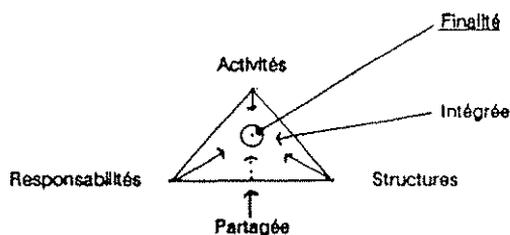
Nous nous retrouvons avec une fonction d'entreprise définie en termes de partage des responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques qui gèrent, c'est-à-dire qui se caractérisent par une politique et un système de prise de décision (Galambaud, 1983), des activités propres tant opérationnelles (acquisition, développement et conservation des ressources humaines) qu'énergétiques (motivation et satisfaction des travailleurs) (Bélanger et coll., 1983) dans le but d'atteindre des résultats (finalité de la fonction RH), ces résultats devant tenir compte des finalités organisationnelles.

A travers cet ensemble de définitions de la fonction RH, chaque auteur contribue à clarifier l'une ou l'autre des composantes spécifiques de cette fonction. Dans cet esprit, la fonction RH s'enrichit et il devient possible de l'intégrer dans un modèle.

FONCTION RH: UN MODÈLE

Trois pôles émergent des définitions développées par les auteurs: les responsabilités en matière des ressources humaines inhérentes aux acteurs dans l'organisation, les activités de gestion propres à la fonction et les structures spécifiques nécessaires à son fonctionnement. Ces composantes en interaction définissent une fonction RH dynamique qui répond aux réalités organisationnelles. La fonction RH devient alors partagée et intégrée: partagée entre les acteurs, leurs responsabilités et les structures; et intégrée, dans l'action commune de gestion des activités.

Figure 1: Le modèle fonction RH



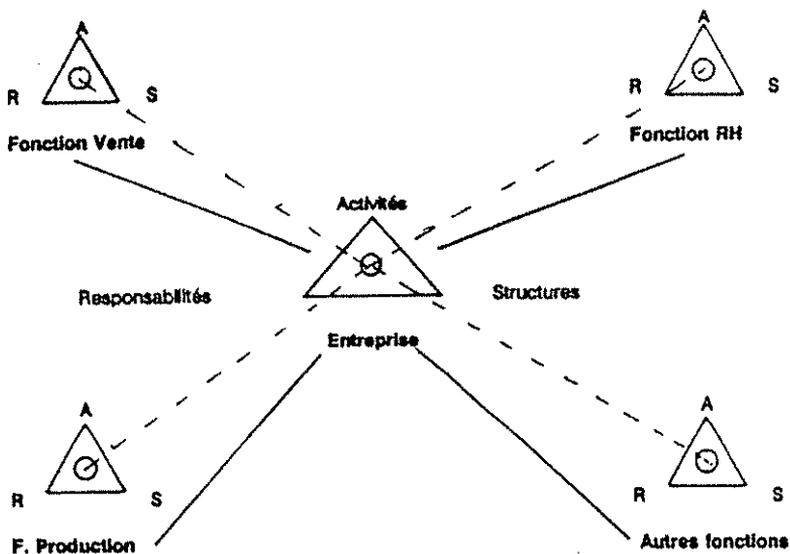
A- L'assise de ce modèle: la finalité de la fonction RH

Au-delà des composantes du modèle, la base même, la raison d'être de la fonction RH est sa mission, sa finalité. C'est en fonction de cette mission que la fonction RH évolue et peut se définir en termes de responsabilités, de structures et d'activités.

Liée à la mission d'entreprise (Figure II) qui est de «créer la richesse en assurant la satisfaction des besoins des hommes» (Sappey, 1972, 66), la fonction RH en interaction avec son environnement poursuit une double finalité: doter l'organisation d'une main-d'oeuvre en qualité et en quantité suffisantes pour atteindre ses objectifs organisationnels et permettre aux hommes y travaillant d'y trouver une satisfaction (Sappey, 1972; Bélanger et coll., 1983). Globalement, cette mission dévolue à la fonction RH doit «veiller à l'environnement socioculturel» (Postel, 1986, 33).

Face à cette problématique organisationnelle de faire un choix entre le social et l'économique, la fonction RH doit ajuster sa mission à celle de l'entreprise et orienter son action dans le sens choisi par l'organisation.

Figure II: Liens entre les fonctions d'entreprise



B- Les composantes de cette fonction

C'est à travers les hommes, les structures et les activités de gestion que se définit la fonction RH. C'est à travers ces éléments que sa spécificité peut être véritablement cernée.

1- Les hommes (leurs responsabilités)

Comme le souligne Mahé de Boislandelle (1988, 93), «l'importance de la fonction personnel est liée à l'intérêt qu'elle suscite auprès des responsables de l'entreprise et à la place qu'occupent les autres fonctions. A cela s'ajoutent bien entendu les influences du personnel de l'entreprise et celles socio-politiques de l'environnement.»

Par cette affirmation, l'auteur nous démontre bien que la place que la fonction RH occupe dans l'entreprise est fonction de différents acteurs et du partage des responsabilités qu'ils s'attribuent en matière de gestion des ressources humaines.

La fonction RH évoluera dans l'organisation au rythme de l'évolution du partage des responsabilités.

Plus la direction de l'organisation privilégiera la variable ressources humaines comme élément de réussite dans l'entreprise, plus les responsabilités reliées à cette fonction seront valorisées et partagées entre l'équipe de direction et les spécialistes en ressources humaines intégrés au devenir de l'organisation. Par contre, moins la direction de l'entreprise croira à l'importance des ressources humaines dans l'organisation, plus les responsabilités ressources humaines seront dévolues à des exécutants administratifs sans autorité réelle.

Ce partage de responsabilités sculpte la fonction RH et comme le souligne Bernard Martory (1988, 14), il vient façonner la structure organisationnelle elle-même:

-Plus la fonction personnel est reconnue importante, plus elle disparaît en tant que structure hiérarchique constituée. Chaque responsable devient gestionnaire des hommes qu'il dirige. Dans le cadre d'une fonction personnel éclatée, le responsable des ressources humaines devient alors un pôle de proposition, d'information et de coordination des actions décentralisées.-

Ces responsabilités de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources humaines dans l'entreprise évoluent en fonction aussi des individus dans l'organisation, leur environnement, la culture de l'organisation, sa phase de croissance, sa capacité de vivre le changement.

Le partage des responsabilités et du pouvoir décisionnel en matière de ressources humaines est un pôle majeur de la définition de la fonction RH. Mais compte tenu des structures, les responsabilités relatives aux activités de gestion sont alors plus ou moins partagées entre les différents acteurs de l'organisation.

2- Les structures

La fonction RH se définit aussi par ses structures. Bien que les responsabilités soient partagées dans toute l'organisation, les structures prennent la forme d'un service spécifique (administratif et spécialisé) qui fournit le support technique et humain. De formes variées en fonction de la culture organisationnelle ou des objectifs visés, ces structures évoluent au rythme des préoccupations qu'on a de la fonction RH. Centralisé en période de crise, le pouvoir est plus facilement partagé en période de croissance économique et la direction accepte alors mieux de confier à un plus grand nombre d'intervenants des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Les structures deviennent alors plus souples et permettent une plus grande osmose entre les chefs hiérarchiques et les spécialistes des

ressources humaines.

La nature du rattachement du service des ressources humaines au reste de l'entreprise témoigne de l'importance que l'on accorde aux ressources humaines dans cette même entreprise. La mission, le rôle et les tâches qu'on confie à ce service sont des éléments déterminants de sa place dans la structure organisationnelle et du niveau d'autorité qui lui est dévolu.

Il est alors fondamental de faire en sorte que les activités de gestion de ressources humaines soient partagées équitablement entre les acteurs et supportées adéquatement par un service qui permettra une intégration des actions dans la poursuite de la finalité propre de la fonction en rapport direct avec la mission organisationnelle.

3- Les activités de gestion

Partagée entre les chefs linéaires et les responsables des ressources humaines regroupés dans un service, les activités de la fonction RH ont évolué au fil des ans. Décrites en termes d'activités managériales (planification, organisation, direction, contrôle) par les uns (Côté, 1975), ces activités sont devenues plus spécifiques par la suite et classifiées de diverses façons.

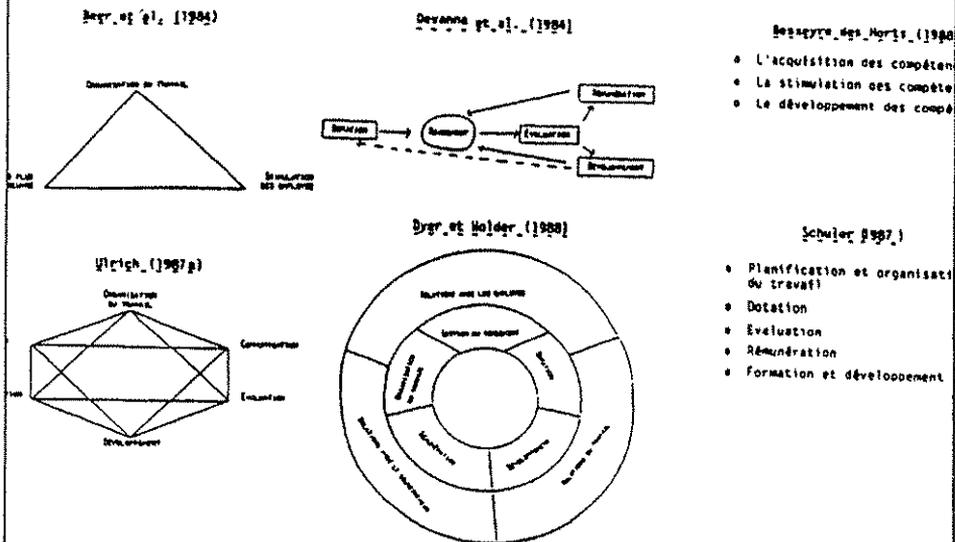
Certains auteurs les regroupent selon le type de connaissances exigé de la part des spécialistes qui les assument tandis que d'autres préfèrent les regrouper selon les objectifs organisationnels (Murray et Dimick, 1978) (Ex: gestion de carrière, développement de l'organisation). Enfin, des auteurs plus récents ont utilisé l'une ou l'autre des approches pour mettre de l'avant les champs d'activités les plus stratégiques pour le développement de l'organisation.- (Guérin et Wils, 1988, 3). Guérin et Wils présentent dans le tableau qui suit six (6) de ces principaux champs de pratiques en gestion des ressources humaines les plus connus (voir Figure III).

L'ensemble de ces activités opérationnelles bien que présentées sous des formes différentes sont en interrelation les unes par rapport aux autres pour l'atteinte des objectifs visés par la fonction RH.

En fait, lorsque G. Bergougnoux (1985, 24) écrit que la fonction RH, dans un contexte de crise et de haute compétitivité, «s'exprime par des structures, des définitions de fonction, un type de recrutement»,

Il confirme d'une manière spécifique ce que d'autres auteurs ont exprimé à leur manière: la fonction RH s'exprime dans la recherche de sa mission spécifique par des structures, un partage des responsabilités entre les acteurs et des activités qui lui sont propres.

Figure III: Les principaux champs de pratiques en gestion des ressources humaines vus par différents auteurs



Le modèle proposé présente l'interaction dynamique entre les différentes composantes de la fonction RH mais ne permet pas de voir son évolution dans les organisations. Cette évolution des caractéristiques de cette fonction ne peut se faire qu'à partir d'un contexte historique ou selon les étapes d'évolution des entreprises.

UNE TYPOLOGIE DES DÉFINITIONS DE LA FONCTION RH

Dans le souci d'intégrer les composantes de la fonction RH dans un contexte d'évolution organisationnelle, nous empruntons à Baird et Meshoulam (1988) leur définition des étapes d'évolution des entreprises.

Comme le décrit Gérard Lamoureux (1988, 5) dans son document intitulé Modèles d'évolution des

services des ressources humaines. Baird et Meshoulam «utilisent», dans leur typologie, «une perspective ontogénique, soit l'évolution de la fonction ressources humaines selon les différents niveaux de développement que traverse une entreprise en particulier au cours de son évolution.»

Cette classification considère le niveau de développement d'une entreprise comme une variable de base en évolution sur un continuum. Cinq niveaux sont identifiés: l'élaboration initiale, la croissance fonctionnelle, la croissance contrôlée, l'intégration fonctionnelle et l'association complète.

Le cheminement des entreprises à travers ces cinq niveaux peut varier d'une à l'autre à des rythmes qui peuvent être différents mais toujours dans la même séquence. Le passage d'une étape à l'autre peut s'effectuer en douceur pour certaines entreprises et plus abruptement pour d'autres. Enfin, les auteurs s'entendent pour dire que «des entreprises qui se situent à un même niveau n'auront pas nécessairement les mêmes caractéristiques et qu'il est donc préférable de considérer les différentes étapes comme faisant partie d'un continuum dont la principale variable est le niveau de développement.» (Lamoureux, 1988, 23).

Le premier niveau, l'élaboration initiale, caractérise des petites et moyennes entreprises qui gèrent les activités de ressources humaines les plus élémentaires, telles l'embauche, la rémunération, la tenue de dossier d'employés. C'est l'entreprise naissante, peu structurée et qui façonne sa culture dans un souci plus grand pour la production et les ventes plutôt que pour celui des ressources humaines.

Le deuxième niveau de développement est celui de la croissance fonctionnelle. C'est le niveau où l'on retrouve l'entreprise en expansion. La coordination des activités interfonctionnelles est quasi inexistante. Il y a peu de communications entre les différentes fonctions d'entreprise et aussi peu de cohérence entre les différents responsables (spécialistes) des ressources humaines.

Le troisième niveau de développement est la croissance contrôlée. Après la période de développement vient celle d'évaluation des programmes et des activités. L'entreprise fait des choix et contrôle davantage les nouvelles initiatives. Loin de créer un climat de plus grande collaboration et de consultation, cette étape est vécue comme une période de forte compétition entre les différents spécialistes des ressources humaines dans l'espoir de voir leurs projets acceptés et développés. Cette

attitude a pour effet de créer de la confusion et de l'insatisfaction auprès des cadres hiérarchiques et des employés.

Le quatrième niveau de développement est l'intégration fonctionnelle. L'attention est portée sur le diagnostic et la résolution de problèmes organisationnels par l'utilisation de programmes de ressources humaines. Les spécialistes des ressources humaines consultent les cadres hiérarchiques et les impliquent dans le développement et l'application de programmes de ressources humaines. Une collaboration entre les différents acteurs devient possible.

Le dernier niveau est celui de la pleine association. C'est l'étape de l'intégration des activités ressources humaines aux autres activités de l'entreprise en harmonie avec la planification stratégique de l'entreprise. L'intégration des activités ressources humaines ne se fait pas seulement sur une base opérationnelle mais sur une base stratégique. C'est le partage des préoccupations ressources humaines entre les cadres hiérarchiques et les spécialistes des ressources humaines à tous les niveaux de l'entreprise.

Il devient alors possible de mettre chaque niveau de développement de l'entreprise en relation avec les caractéristiques propres à la fonction RH. La finalité de cette fonction est donc fonction des finalités organisationnelles caractérisées par chaque étape du continuum que les composantes spécifiques de la fonction RH (le partage des responsabilités, les structures, les activités) viennent alors qualifier (voir Tableau I).

LES COMPOSANTES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La finalité de la fonction RH et ses composantes changent, se modifient, s'ajustent en fonction des étapes d'évolution de l'entreprise.

Lors de la première étape (l'élaboration initiale), produire est la mission de l'entreprise et répondre aux commandes de main-d'oeuvre est celle de la fonction RH. Dans une entreprise naissante où il n'existe pas de service des ressources humaines, les activités traitées sont élémentaires et se restreignent au recrutement, à la rémunération et à la gestion du dossier des employés. La responsabilité en matière de gestion des ressources humaines n'est pas contrôlée et est plutôt d'ordre administratif.

Tableau I: Étapes de l'évolution de la fonction RH

| | | COMPOSANTES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES | | |
|---------------------------|---|--|---|--|
| ETAPES (NIVEAUX) | FINALITE DE LA FONCTION RH (MISSION) | PARTAGE DES RESPONSABILITES | STRUCTURES (SERVICES) | ACTIVITES R.H. (GESTION) |
| Elaboration initiale | M.-O. au moindre coût (quantité) Répondre aux commandes | Responsabilités administratives non contrôlées | Instantanées ou diffuses dans l'organisation | Élémentaire (embauche, rémunération) |
| Croissance fonctionnelle | M.-O. au moindre coût (quantité et rapidité) Travail dans environnement complexe | Responsable des RH est un spécialiste chargé de l'exécution des activités Cadre hiérarchique est responsable de la décision | Sommaires (minimales) Centralisées Peu de pouvoir | Réactive En développement Non cohérentes Non liées à la mission de l'organisation |
| Croissance contrôlée | M.-O. en quantité et en qualité suffisantes Recherche de cohérence entre les activités RH | Cadres hiérarchiques contrôlant la fonction | Centralisées Opérationnelles Contrôlées | Rationalisées et contrôlées mais réactives En compétition les unes par rapport aux autres |
| Intégration fonctionnelle | M.-O. en quantité et en qualité suffisantes Recherche une meilleure connaissance de la réalité organisationnelle | Distinction entre généraliste et spécialiste RH Responsabilité fonctionnelle | Décentralisées Souples | Liées aux diagnostics Énergétique (qualité de vie, climat organisationnel) |
| Association complète | Intégration des RH dans le processus de développement de l'entreprise | Partagées entre cadres hiérarchiques et spécialistes RH à tous les niveaux | Complexes Souples Partagées | Intégrées Stratégiques Complexes Pro-actives |

Au fur et à mesure que l'entreprise croît, la finalité de la fonction demeure réduite à fournir une quantité de main-d'oeuvre mais dans un environnement plus complexe. Les besoins en ressources humaines se font plus pressants et les spécialistes fonctionnels embauchés pour répondre aux besoins développent et mettent sur pied des programmes et des politiques sans se soucier de la cohérence qu'ils ont entre eux. Cette responsabilité fonctionnelle qui leur est confiée est peu contrôlée par la direction. La structure dans laquelle ils oeuvrent, bien que simple et centralisée, ne bénéficie pas de pouvoir réel.

Il devient alors nécessaire, dans la troisième étape de développement (croissance contrôlée), de rationaliser les activités. L'efficacité administrative caractérise cette étape. Les cadres hiérarchiques contrôlent le développement de cette fonction en centralisant les structures et en renforçant leur pouvoir décisionnel en matière de gestion des ressources humaines. A cette étape, les activités ressources humaines sont d'ordre opérationnel. Nous assistons à une gestion réactive des ressources humaines.

Il faut attendre l'étape d'intégration fonctionnelle pour voir évoluer les activités en fonction des besoins. On voit alors apparaître les diagnostics et enquêtes qui conduisent à des services mieux structurés mais plus décentralisés, à l'élaboration de programmes d'activité adaptés aux besoins de l'organisation. Le partage des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines entre les généralistes et les spécialistes permet un meilleur équilibre entre la fonction RH, la direction de l'entreprise et les autres fonctions.

Enfin, l'étape ultime à atteindre (association complète) voit la fonction RH jouer un rôle majeur dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les responsables accèdent aux décisions d'ordre stratégique et l'on voit s'intégrer les activités ressources humaines aux activités organisationnelles. Le partage des responsabilités est réalisé à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et ce, tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique. Malgré que la structure de la fonction devient plus complexe à cause de sa plus grande présence dans le devenir de l'entreprise, elle gagne en souplesse d'adaptation.

La fonction RH devient alors réellement partagée entre les acteurs et intégrée dans l'action commune, c'est-à-dire en parfaite harmonie avec le devenir organisationnel.

CONCLUSION

La principale contribution de cette présentation est de fournir à partir des définitions existantes une vision dynamique de la fonction RH qui tient compte à la fois de sa finalité, ses structure, ses activités et du partage des responsabilités entre les acteurs.

Elle permet aussi de mettre en relation les différentes étapes de développement de l'entreprise avec la fonction RH, sans pour autant circonscrire d'une manière précise les périodes d'évolution historique que cette fonction a traversées.

Nous tenons aussi à signaler que l'approche choisie pour traiter de la fonction RH à partir de ses définitions ne nous a pas permis d'analyser son évolution sous les angles institutionnel et juridique. Nous n'avons pas tenu compte de toute la dimension conflictuelle des relations du travail qui, dans le contexte nord américain surtout, est intégrée à la gestion des ressources humaines.

Enfin, malgré l'évolution rapide de la fonction RH, cette typologie nous rappelle que lorsque nous analysons la composante ressources humaines dans l'entreprise, il faut nous référer à une approche contingente et constater des différences. Les définitions de la fonction RH s'ajustent alors à l'organisation et à son environnement socio-économique.

BIBLIOGRAPHIE

- Baird, Lloyd et Ian Meshoulam (January 1988). «Managing Two Fits of Strategic Human Resources Management». The Academy of Management Review, vol.13, n° 1, pp. 116-128.
- Bélanger, Laurent, Charles Bénabou, Roland Foucher et André Pettit (1988). Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal, Gaëtan Morin, éditeur. 662 p.
- Bélanger, Laurent, André Pettit et Jean-Louis Bergeron (1983). Gestion des ressources humaines: Une approche globale et intégrée. Chicoutimi, Gaëtan Morin, éditeur. 451 p. : III.
- Bergougnoux, Gabriel (Octobre 1985). «La fonction personnel est-elle appelée à disparaître? Le cas BSN». Personnel, n° 272, pp. 24-29.
- Bonis, Jean (Septembre-octobre 1982). «Fonction personnel et performance de l'entreprise». Revue Française de Gestion, pp. 42-48.

Cascio, Wayne F. (1986). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York, Montreal, McGraw-Hill. 625 p. : III.

Côté, Marcel (1975). La gestion des ressources humaines. Montréal, Guérin. 264 p.

Fayol, H. (1956). Administration Industrielle et générale. Paris, Dunod. 151 p.

Galambaud, Bernard (1983). Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines. Paris, Entreprise moderne d'édition. 172 p.

Glueck, W. (1978). Personnel - A Diagnostic Approach. Plano (Texas), Business Publication. 833 p. : III.

Guérin, Gilles et Thierry Wils (Mai 1989). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse. Document de travail, n° 89-02. Ecole de relations Industrielles, Université de Montréal. 55 p.

Lamoureux, Gérald (Juin 1988). Modèles d'évolution des services des ressources humaines. Document de recherche, n° 88-12. Ecole de relations Industrielles, Université de Montréal. 40 p.

Mahé de Boislandelle, Henri (1988). Gestion des ressources humaines dans les PME. Paris, Economica. 322 p.

Martory, Bernard (Novembre-décembre 1988). «La gestion des ressources humaines en période de crise». Personnel, n° 300, pp. 8-14.

Milkovich, George T., William F. Glueck, Richard T. Barth et Steven L. McShane (1988). Canadian Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach. Plano, Texas, Business Publications Inc. 877 p. : III.

Murray, V. et D. Dimick (October 1978). «Contextual Influences on Personnel Policies and Programs: An Explanatory Model». Academy of Management Review, pp. 750-761.

Postel, Guy (Février 1986). «Le directeur de personnel de demain». Personnel, n° 275, pp. 33-35.

Sappey, Ph. (Janvier 1972). «La fonction «personnel»: finalités et objectifs possibles». Revue Personnel, n° 172, pp. 66-81.

Sayles, Leonard R. et Georges Strauss (1977). Managing Human Resources. Prentice Hall. 528 p.

Weiss, Dimitri, Pierre Morin et coll. (1982). Pratique de la fonction personnel: Le management des ressources humaines. Paris, Editions d'Organisation. 644 p. : III.

Werther, William B., Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin (1985). La gestion des ressources humaines. Montréal, McGraw-Hill. 716 p. : III.