

Les rôles et activités du DRH : une étude descriptive de dix-neuf cas ⁽¹⁾

Dominique Morvan

HEC - Montréal

RESUME

Depuis le début des années 80, la littérature nord-américaine traite de l'évolution de la fonction ressources humaines dans les entreprises, soit : du passage d'un rôle opérationnel, qualitatif, restreint à la gestion des R.H. vers un rôle stratégique, quantitatif, élargi à l'ensemble de la gestion des affaires de l'entreprise. Le succès d'une telle transition repose en grande partie sur le Directeur des Ressources Humaines (D.R.H.), ultime représentant de la fonction ressources humaines au sein de l'organisation. Toutefois, peu d'études empiriques se sont penchées sur la réalité des entreprises à ce sujet et plus précisément sur les composantes du rôle du DRH.

Cette recherche empirique se veut donc exploratoire. Dix-neuf D.R.H. de la région montréalaise ont été longuement interrogés sur leur perception des rôles et activités mis en oeuvre dans le cadre de leur emploi (méthode de l'entretien semi-directif, durée moyenne de deux heures et demi). Des propos ainsi recueillis furent extraits les divers rôles et activités mentionnés par les répondants, que nous avons ensuite classés en fonction d'un modèle théorique innovateur, élaboré à partir de la littérature.

L'analyse des résultats nous a permis d'identifier six modèles pouvant décrire le rôle des dix-neuf D.R.H. interrogés. Ces modèles représentent, en fait, des associations de rôles et d'activités qui ont été mentionnées par plusieurs répondants. Il s'agit :

- du conseiller stratégique en gestion des ressources humaines (huit répondants)
- du superviseur du service des R.H. (sept répondants),
- du leader corporatif de la fonction R.H. (cinq répondants),
- du dirigeant d'entreprise (trois répondants),
- du gestionnaire opérationnel en R.H. (trois répondants),
- du représentant des employés (deux répondants).

La description de ces différents modèles, que nous présenterons dans le cadre du congrès de l'A.G.R.H., nous amène à énoncer quatre principaux constats :

- 1) Le rôle des D.R.H. interrogés est de nature stratégique plutôt qu'opérationnelle.
- 2) Les D.R.H. interrogés sont très majoritairement membres à part entière de la haute direction des entreprises.
- 3) Le rôle exercé au sein de la direction des entreprises est d'ordre conseil plutôt que décisionnel.
- 4) Ce rôle reste largement confiné à leur domaine d'expertise : la gestion des ressources humaines.

¹ Cette communication présente une partie des résultats d'un mémoire réalisé dans le cadre du programme de Maîtrise es Sciences de Gestion à HEC Montréal, sous la direction d'Alain GOSSELIN, Professeur agrégé.

I - INTRODUCTION

Depuis le début des années 80, il est question de l'évolution de la fonction ressources humaines dans les entreprises. De nombreux auteurs¹ préconisent l'abandon d'un rôle opérationnel, restreint au seul domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) au profit d'un nouveau rôle plus stratégique, élargi à l'ensemble de la gestion de l'entreprise.

Le succès de cette transition repose en grande partie sur le directeur des ressources humaines (DRH), leader de la fonction RH au sein de l'organisation. Dans un contexte stratégique, celui-ci se voit propulsé au sein des plus hautes sphères décisionnelles de l'entreprise (comité de direction, comité de planification stratégique, etc.). En outre, son statut de leader le place en première ligne pour favoriser le développement de nouvelles approches et attitudes au sein de son unité. Peu d'études empiriques se sont toutefois intéressées à la réalité des entreprises à ce sujet. Encore plus rares sont celles qui nous renseignent sur les composantes du rôle du directeur des ressources humaines.

II METHODE

Cette recherche exploratoire a pour objectif de décrire les différents aspects du rôle du directeur des ressources humaines². Pour ce faire, 19 DRH de la région montréalaise ont été longuement interrogés sur leur perception du rôle qu'ils exercent dans le cadre de leur emploi. L'entretien, de type semi-directif, a été conduit par le chercheur et enregistré sur cassettes. La durée moyenne de ces entretiens est de deux heures et demi. Ils ont été réalisés entre mars et avril 1990.

Des propos ainsi recueillis furent extraits chacun des rôles³ et activités⁴ mentionnés par les répondants, que nous avons ensuite classés en fonction d'un cadre théorique innovateur. Celui-ci est constitué de 28 activités, associées à 7 rôles distincts (voir tableau 1). Il résulte d'un recensement de la littérature concernant les divers rôles et activités du manager, du manager oeuvrant au sein de la fonction RH et enfin, du DRH. Il met à contribution plus de 30 auteurs⁵.

¹ Voici, à titre indicatif, quelques uns des auteurs consultés: Meehan (1981), Dyer & Holder (1988), Gutteridge (1988), Walker (1989), Schuler (1989).

² Définition de "directeur des ressources humaines": cadre qui a le service des ressources humaines de l'entreprise sous sa responsabilité directe et qui consacre au moins 60% de son temps aux activités de GRH.

³ Définition de "rôle": "ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identique" (Sarbin & Allen, 1968).

⁴ Définition d'"activité": réalisation d'une action, traduction des intentions d'un individu en comportements observables. (Barnard, 1938).

⁵ Les principaux auteurs consultés sont: Mintzberg (1973), Berra & Blitstein (1979), Rothwell & Kazanas

III RESULTATS

A) Caractéristiques personnelles et professionnelles du DRH "type"

Le DRH "type" interrogé est un homme de 44 ans, diplômé d'un deuxième cycle dans des domaines d'études variés (gestion, économie, droit, histoire, lettres, etc.). Il a débuté sa carrière dans la fonction RH en tant que conseiller et a, depuis, cumulé 22 ans d'expérience, dont 9 ans dans un poste de DRH. L'accèsion à ce poste résulte d'un mouvement hiérarchique au sein de la fonction RH. Bien qu'il ait consacré la majeure partie de sa carrière à la GRH, il a cependant acquis une expérience dans le domaine des relations publiques et des communications.

Il occupe, depuis 4 ans, le poste de DRH au sein d'un groupe du secteur privé, de taille moyenne (2600 employés). Il relève directement du président de l'entreprise et fait partie du comité de direction (15 répondants, 79%) au même titre que le directeur des finances, le directeur des affaires publiques ou corporatives, le directeur du marketing et les présidents des divisions qui représentent, en fait, ses collègues de travail. Il est à la tête d'un service de 17 employés et supervise directement 3 chefs de département (rémunération, recrutement et formation, relations de travail). Il chapeaute également un autre service, généralement la communication ou la sécurité de l'entreprise. Il a sous sa responsabilité fonctionnelle 4 responsables RH divisionnels.

B) Rôles et activités du DRH

Six modèles ont été dégagés des résultats. Il s'agit du dirigeant d'entreprise, du conseiller stratégique en GRH, du représentant des employés, du leader corporatif de la fonction RH, du gestionnaire opérationnel des RH et enfin, du superviseur du service RH, que nous décrivons dans les prochaines lignes.

Ces modèles représentent des regroupements de rôles et d'activités qui ont été observés chez plusieurs répondants.

Précisons qu'en aucun cas le rôle des DRH interrogés ne se limite aux composantes d'un seul modèle. L'objectif de cette recherche étant d'identifier des dominantes, les répondants ont été rattachés à l'un ou l'autre des modèles en fonction de deux critères: à partir des rôles qu'ils ont jugés prioritaires et du nombre d'activités mentionnées, inhérentes à ces rôles. 9 répondants sont d'ailleurs caractérisés par deux modèles. Les modèles les plus fréquemment liés étant le conseiller stratégique en GRH et le superviseur du service (4 répondants).

Le tableau 2 présente le rôle dominant, le nombre ainsi que les caractéristiques des répondants associés à chacun de ces modèles.

(1988), Blake (1988), Dyer & Holder (1988), Schuler (1989), Benimadhu (1989).

Tableau 1

Cadre théorique des rôles et activités du DRH
(version schématisée)

DIMENSION DU RÔLE	ACTIVITÉS
1. GESTIONNAIRE DE L'ENTREPRISE	- participer au comité de direction - participer au conseil d'administration - participer à d'autres comités organisationnels
2. STRATEGUE	
a) organisationnel	- participer aux sessions de planification stratégique de l'entreprise - formuler la stratégie de l'entreprise - évaluer l'atteinte des objectifs organisationnels
b) fonctionnel	- définir les objectifs et plans stratégiques de la fonction R.H. - aligner les objectifs R.H. sur les objectifs organisationnels - consulter les membres de la fonction R.H. - évaluer l'atteinte des objectifs R.H.
3. INTEGRATEUR FONCTIONNEL	- instaurer des politiques et programmes R.H. - les élaborer - les mettre en œuvre - les administrer - les contrôler - coordonner les diverses activités de R.H.
4. GESTIONNAIRE DU SERVICE	- échanger des informations avec ses subordonnés - les gérer : recruter, évaluer, etc... - faire du "coaching" ou "counselling" - répartir les ressources humaines et financières
5. MEDiateur	- recevoir les plaintes et récriminations - référer le ou les plaignant(s) - intervenir lors des conflits
6. CONSEILLER	- donner des conseils en G.R.H. - donner des conseils hors G.R.H.
7. AGENT DE LIAISON	
a) interne	- observer l'environnement - solliciter des informations - communiquer des informations
b) externe	

Tableau 2

**Caractéristiques professionnelles des répondants associés aux 6 modèles de rôles
et d'activités**

Modèles	Caractéristiques					
	Rôle dominant	Principaux interlocuteurs	Supérieur immédiat	Supervision directe	Taille de l'entreprise	nombre et % de répondants
Dirigeant de l'entreprise	gestion des affaires de l'entreprise	équipe de direction	président	faible	grande	3 16%
Conseiller stratégique en R.H.	expert/conseil en G.R.H. auprès de la haute direction	équipe de direction	président	moyenne	moyenne ou grande	8 42%
Représentant des employés	défenseur des employés auprès de la direction	équipe de direction	président	moyenne	petite ou moyenne	2 10%
Leader corporatif de la fonction R.H.	coordination et synergie des activités R.H. au sein du Groupe	responsables R.H. divisionnels et présidents de division	président	faible	grande	5 26%
Gestionnaire R.H. opérationnel	élaboration mise en oeuvre et administration de politiques et programmes R.H.	subordonnés, responsables R.H. divisionnels, consultants externes	vice-président exécutif	faible	petite ou moyenne	3 16%
Superviseur du service des R.H.	encadrement des membres du service	subordonnés	président	importante	moyenne ou grande	7 39%

Modèle 1 : LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Le DRH "dirigeant d'entreprise" exerce un rôle décisionnel en matière de gestion des affaires de l'entreprise. Il se considère comme un gestionnaire avant d'être un représentant de la fonction RH auprès de l'équipe de direction.

Il est membre à part entière du comité de direction. Il déclare exprimer son opinion sur l'ensemble des sujets à l'agenda et participer à toute prise de décision. Il agit souvent en tant qu'évaluateur de la performance organisationnelle et exerce une influence importante sur la mission et les objectifs de l'entreprise.

Il relève directement du président avec qui il entretient des liens étroits. Il a facilement accès à lui hors des canaux officiels de communication, par le biais de courtes rencontres informelles. Il bénéficie de sa confiance et agit souvent à titre de confident, et parfois de médiateur, pour le règlement de conflits interpersonnels, susceptibles de se manifester entre les membres de la direction. Selon lui, l'exercice de ces différentes activités de gestion lui permet de porter un diagnostic sur les problèmes d'ordre humain. Son rôle de responsable des RH se concrétise alors par l'identification de moyens permettant de résoudre ces problèmes, en fonction des objectifs organisationnels.

Ce modèle prédomine chez 3 DRH interrogés (16%). Ils sont plus âgés que la moyenne : 48 ans comparativement à 44 ans. Ils évoluent au sein d'entreprises de plus de 3000 employés et supervisent directement un faible nombre d'employés (2,5 employés pour une moyenne générale de 4 employés).

Modèle 2 : LE CONSEILLER STRATEGIQUE EN GRH

Le conseiller stratégique en GRH assume principalement un rôle conseil en gestion des ressources humaines auprès des membres de la direction. Il se considère avant tout comme un représentant de la fonction RH auprès de l'équipe de direction.

Il relève directement du président et est membre du comité de direction, au sein duquel il intervient presque exclusivement sur des questions liées à la GRH. Il "vend" les nouveaux programmes RH, en vue d'obtenir l'approbation du comité. Il informe l'équipe de direction de l'évolution des programmes RH existants et lui fait part des impacts humains des différentes décisions à l'ordre du jour. Il conseille les autres directeurs sur toute question liée à la GRH (changements structurels, supervision de leurs subordonnés, etc.). Il assiste, de façon ponctuelle et sur invitation du président, à certaines réunions du conseil d'administration pour faire un compte-rendu des dossiers RH jugés cruciaux (exemple : plan annuel de rémunération et mandat de négociation collective). Il préside également un comité RH du conseil d'administration et participe aux sessions de planification stratégique de l'entreprise. La participation à ces différents comités lui permet alors d'aligner les objectifs de la fonction RH sur les priorités organisationnelles.

8 DRH peuvent être caractérisés par un tel modèle (42%). On les retrouve généralement au sein de moyennes entreprises (entre 1500 et 5000 employés). Ils correspondent en fait au DRH "type" de l'échantillon puisqu'ils ont en moyenne 43 ans et supervisent directement 4 employés.

Modèle 3 : LE REPRESENTANT DES EMPLOYES

Ce DRH déclare agir en tant que défenseur des employés auprès de la direction de l'entreprise. Il tient un discours humaniste et poursuit l'objectif de dénoncer les pratiques et politiques susceptibles d'affecter le moral des employés. Il se sent investi d'une mission : maintenir un bon climat organisationnel et ainsi, assurer la productivité de l'entreprise. Pour ce DRH, son rôle n'est cependant pas tributaire d'une attitude altruiste puisque la productivité, et donc la survie de l'entreprise, passe par le bien-être des employés.

Il relève directement du président et est membre du comité de direction. Il collabore étroitement avec le directeur des opérations ou de la production qui a sous sa responsabilité un grand nombre d'employés et qui est, par conséquent, concerné par leur moral et leur motivation. Il visite les différentes divisions pour diagnostiquer les éventuels problèmes d'ordre RH et met en place les moyens visant à en identifier les causes

(exemple : sondages, interviews). Puis, il fait part de ces problèmes aux membres de la direction et propose des actions préventives ou correctives. Il agit également comme confident et médiateur auprès des employés. Il représente en fait la plus haute instance vers laquelle les employés de tous niveaux hiérarchiques peuvent acheminer leurs plaintes ou suggestions.

2 répondants peuvent être associés à ce modèle (10%). Ils sont en moyenne plus âgés (51 ans comparativement à 44 ans) et évoluent au sein d'une petite entreprise de moins de 1000 employés. Ils supervisent directement 3 ou 4 employés.

Modèle 4 : LE LEADER CORPORATIF DE LA FONCTION RH

Le leader corporatif de la fonction RH exerce principalement un rôle de coordination des différentes activités de GRH au sein des divisions du groupe. Il définit les orientations et priorités de l'ensemble de la fonction et travaille à développer la compatibilité des politiques et programmes RH entre les divisions (exemple : rémunération et avantages sociaux, mobilité interne).

Il relève généralement du président et est membre du comité de direction du groupe (4 répondants sur 5), au sein duquel il agit en tant que porte-parole des responsables RH divisionnels. Il leur fournit une aide technique et financière lorsque ces derniers ne disposent pas de moyens suffisants pour mettre en oeuvre les programmes suggérés par le siège. Il consacre une part importante de ses activités à s'enquérir du climat prévalant dans les divisions (moyens : réunions de service, déjeuners avec les responsables RH, visite des divisions). Il collabore fréquemment avec les présidents de ces divisions (qui sont généralement les supérieurs immédiats des responsables RH) en vue de faire la promotion des nouveaux projets RH et d'adapter les objectifs RH du groupe en fonction des contraintes de la division.

Ce modèle prédomine chez 5 répondants (26%). Ils supervisent directement un faible nombre d'employés (2 employés) mais assument, en contrepartie, une supervision fonctionnelle auprès de plusieurs responsables RH divisionnels. Ils évoluent généralement au siège social d'un groupe de taille moyenne (entre 1500 et 5000 employés).

Modèle 5 : LE GESTIONNAIRE OPERATIONNEL DES RH

Ce DRH effectue la réalisation des phases opérationnelles des politiques et programmes RH de l'entreprise. Il consacre une part importante de ses activités à élaborer, mettre en oeuvre et administrer des activités de GRH (recrutement, rémunération, formation, etc.).

Il se situe au troisième palier hiérarchique et relève d'un directeur exécutif. Il n'est pas membre du comité de direction mais y participe de temps à autre, sur invitation

de son supérieur immédiat, généralement pour présenter un nouveau projet RH.

Il collabore surtout avec les membres de la fonction RH, les représentants syndicaux et des consultants externes. Il entretient davantage de liens avec les cadres et les employés. Il fait d'ailleurs partie de divers groupes de travail portant sur des problématiques RH et réunissant des employés de tous niveaux hiérarchiques.

Ce modèle prédomine chez 3 répondants (16%). Ces derniers sont plus jeunes que la moyenne (41 ans comparativement à 44 ans) et évoluent au sein de petites entreprises de moins de 1500 employés. Ils disposent de peu d'effectifs au sein de leur service (1.5 employés en moyenne), ce qui explique leur implication au niveau opérationnel.

Modèle 6 : LE SUPERVISEUR DU SERVICE DES RH

Ce DRH assume principalement un rôle d'encadrement des membres de son service. Il se décrit comme un facilitateur, un motivateur, un orienteur pour ses subordonnés. Il agit, en ce sens, à titre d'intermédiaire entre les cadres de son service et la haute direction.

Il relève directement du président. En tant que membre de la haute direction, il intervient auprès du président et des autres directeurs afin de faciliter le règlement de situations litigieuses ou pour faire avancer les projets RH dont la réalisation est entravée par certains cadres intermédiaires. Il veille également au maintien d'un bon moral au sein de son équipe en écoutant, conseillant et encourageant ses subordonnés. Il fait office de médiateur si des conflits interpersonnels surviennent. Il énonce les lignes directrices des programmes RH et prend les décisions pour toute situation ou tout problème hors norme, hors politique. Il agit en tant que coordonnateur des activités du service. Il organise des réunions, établit des objectifs de concert avec ses subordonnés, évalue leur rendement, assigne les tâches et engage des consultants externes si nécessaire. Il assume uniquement l'élaboration des projets RH jugés stratégiques et prend en charge le recrutement et la rémunération des cadres supérieurs de l'entreprise, principalement pour des raisons de confidentialité.

7 répondants peuvent être caractérisés par un tel modèle (39%). Ils évoluent généralement au sein de moyennes entreprises (de 1500 à 5000 employés) et ont sous leur responsabilité directe plus de 5 subordonnés.

IV DISCUSSION

Plusieurs observations peuvent être effectuées à partir de la présentation de ces six modèles.

Tout d'abord, le rôle d'une majorité de répondants (11 répondants, 58%) est caractérisé par les modèles de conseiller stratégique et/ou de superviseur du service. Les DRH consacrent donc une part importante de leurs activités au conseil en GRH auprès des membres de la direction ainsi qu'à l'encadrement de leurs subordonnés.

Deuxièmement, la grande majorité des DRH interrogés est membre à part entière de la haute direction des entreprises. Dans le cadre de 5 modèles sur 6, les DRH relèvent directement du président de l'entreprise et font partie du comité de direction. Seul le gestionnaire opérationnel des RH (3 répondants) relève d'un directeur exécutif et ne participe pas régulièrement au comité de direction.

Troisièmement, le rôle des DRH interrogés s'exerce principalement au niveau stratégique (par opposition à opérationnel) dans la mesure où il relève davantage de la supervision, de l'orientation et de la coordination que de l'élaboration ou de la mise en oeuvre de politiques et de programmes RH. Encore une fois, seul le modèle de gestionnaire opérationnel comporte une majorité d'activités inhérentes à l'élaboration et à la mise en place. Précisons toutefois que cet aspect stratégique de leur rôle est exercé au niveau de la fonction RH plutôt qu'au niveau de l'entreprise. En effet, les DRH associés aux modèles de conseiller stratégique, de représentant des employés, de leader de la fonction et de superviseur du service limitent généralement leur action, lors des divers comités de la haute direction, à la collecte d'informations leur permettant d'aligner les objectifs RH sur les priorités de l'entreprise. Il n'y a que le DRH "dirigeant d'entreprise" (3 répondants) qui joue véritablement un rôle stratégique au plan organisationnel en exerçant une réelle influence sur les objectifs de l'entreprise et en permettant, par le fait même, l'inclusion de considérations d'ordre RH lors de la détermination de ces objectifs.

Quatrièmement, le rôle exercé au sein de l'équipe de direction est d'ordre conseil plutôt que décisionnel. Les modèles de conseiller stratégique, de leader de la fonction et de représentant des employés, qui sont principalement orientés vers l'équipe de direction, assignent au DRH un rôle d'expert/conseil sans réel pouvoir décisionnel. Seule une minorité de répondants (3 DRH), caractérisée par le modèle de dirigeant d'entreprise, déclare exercer ce type de pouvoir.

Enfin, le rôle des DRH interrogés reste très majoritairement confiné à leur domaine d'expertise. 5 modèles sur 6 circonscrivent l'action du DRH à la gestion des ressources humaines (tous les modèles, à l'exception de celui de dirigeant d'entreprise).

Evidemment, le caractère exploratoire de cette étude ainsi que la petite taille et la non-représentativité de l'échantillon ne permettent, en aucun cas, la généralisation de ces conclusions à l'ensemble des DRH. Rappelons que cette recherche a pour objectif de décrire les rôles et activités des DRH et de suggérer des hypothèses, sans pour autant établir des relations de cause à effet entre les différentes variables. Une deuxième limite importante provient du fait que nous étudions des perceptions plutôt que des comportements observables. De nombreuses interférences pouvant exister entre le discours tenu par les DRH interrogés et leur comportement réel en situation de travail (ex. : personnalité et motivations du répondant, qualité de l'interaction interviewer-interviewé). Il faut donc interpréter ces résultats avec prudence.

IV CONCLUSION

Les 6 modèles, dégagés au travers de cette étude, nous amènent à conclure que le rôle des 19 DRH interrogés est de nature stratégique. Le rôle opérationnel, qui excluait le DRH de l'équipe de direction et qui limitait son action à l'élaboration et à la mise en place de politiques et de programmes RH, ne semble plus d'actualité.

Ce rôle stratégique s'exerce toutefois dans le cadre du conseil en gestion des ressources humaines. Le rôle décisionnel élargi à la gestion des affaires de l'entreprise, tant prôné dans la littérature, reste très minoritairement représenté au sein de notre échantillon (seuls 3 répondants sont associés au modèle de dirigeant d'entreprise, 16%). Il semble donc que les DRH interrogés aient accès aux plus hautes sphères décisionnelles de l'entreprise sans pour autant exercer de réelle influence sur les décisions qui ne sont pas directement liées à la gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

Barnard, C (1938) - The functions of the executive, Cambridge, Harvard university press.

Benimadhu, P.P. (1989) - Human resource management : charting a new course, rapport du Conference Board of Canada, 25 p.

Berra, R.L. et Blitstein, B (1979) - Professional pair, ASPA handbook of personnel and industrial relations, vol. III, Ed. Yoder & Heneman, chapitre 8-1.

Blake, W.R. (1988) - The role of senior human resource executive : orientation and influence, conférence de l'ASAC, Memorial university of Newfoundland, p.62 à 70.

Dyer, L.E. et Holder, (1988) - The changing role of the personnel/HRM function, 1-31 à 1-39, in Human Resource management evolving roles and responsibilities, ASPA-BNA series.

Gutteridge, T.J. (1988) - The real role of personnel managers, Personnel Journal, 67, 3, 70 - 75.

Meehan, R.H. (1981) - The future personnel executive, Personnel Administration, 26, 1, 25 - 28.

Mintzberg, H. (1973) - The nature of managerial work, New York, Harper and Row, p. 54 à 100.

Rothwell, W.J. et Kazanas, H.C. (1988) - Strategic human resource and management, New Jersey, Prentice-Hall.

Sarbin, T.R. et Allen, V.L. (1968) - Role theory, 488 à 567, in The handbook of social psychology, Reading, Mass. : Addison-Wesley, vol. 1.

Schuler, R.S. (1989) - Line management involvement in human resource management : repositioning of the human resource function, Academy of Management Executive.

Walker, J.W. (1989) - Human resource roles for the '90s, Human Resource Planning, 12, 1, 55 - 61.