

Les types de services de ressources humaines et leur environnement

Christiane M. LABELLE

Université du Québec à Hull

RÉSUMÉ

L'étude s'intéresse à la relation entre des variables contextuelles et quatre types de services de ressources humaines identifiés à partir d'une recherche empirique réalisée auprès de 264 entreprises privées américaines de divers secteurs industriels. Les résultats indiquent qu'il y a un lien significatif entre ces types de services et deux sortes de variables contextuelles: des variables extérieures à la gestion des ressources humaines (taille de l'organisation, structure organisationnelle, secteur industriel) et des variables appartenant au domaine de la gestion des ressources humaines (degré de syndicalisation, perception de la gestion des ressources humaines par les cadres hiérarchiques, degré de centralisation en gestion des ressources humaines, structures, degré de sophistication du système d'information, activités de ressources humaines, orientation de carrière des répondants et emploi occupé par ceux-ci). Ces résultats devraient aider à la formulation d'hypothèses plus précises sur le lien entre les types de services de ressources humaines et leur contexte, car il ne s'agit pas d'une étude visant à tester des hypothèses, mais plutôt d'une étude exploratoire préliminaire au développement d'une théorie sur les services de ressources humaines. D'autres recherches seront donc nécessaires avant de pouvoir prédire dans quel contexte ces types peuvent se retrouver et avant de pouvoir aider les praticiens à adapter leur service de ressources humaines à leur environnement.

Il existe très peu d'études empiriques sur les types de services de ressources humaines et aucune classification qui fasse l'objet d'un consensus dans la littérature. Même les écrits normatifs sur ce sujet demeurent rares. On compte environ une dizaine de typologies normatives (voir par exemple celles de Andrews, 1986; Driver et alii, 1988; Fombrun et alii, 1986; Petersen et Malone, 1975; Torrington, 1988), quelques typologies basées sur des études de cas (Baird et Meshoulam, 1984; Brabet, 1991; Miles et Snow, 1984; Tyson et Fell, 1986) et une taxonomie¹ (Labelle, 1992 a).

Les recherches au sujet des configurations des services de ressources humaines se situent à la frontière du domaine des connaissances en gestion des ressources humaines, car il n'y a, à l'heure actuelle, aucun véritable modèle théorique sur les services de ressources humaines et très peu d'études empiriques pouvant guider la

recherche sur ces entités administratives.

La classification des services de ressources humaines présente aussi un intérêt accru pour les praticiens parce qu'une meilleure compréhension de ce service peut aider à mieux le positionner par rapport à son environnement. Cette question prend d'autant plus d'importance que la raison d'être du service de ressources humaines est remise en cause face à la concurrence nationale et internationale qui mettent en péril la survie même des organisations (Baird et Meshoulam, 1986; Mackay, 1987; Lawler, 1988).

L'étude empirique de Labelle (1992 a) a permis d'identifier quatre types de services de ressources humaines. Le but du présent article est de faire ressortir les caractéristiques du contexte dans lequel ces quatre types de services peuvent se retrouver dans la réalité.

DEFINITIONS ET QUESTION DE RECHERCHE

La gestion des ressources humaines étant une discipline en constante évolution, il existe à maints égards de la confusion dans l'emploi de certains concepts. C'est pourquoi il convient de clarifier les concepts reliés à cette recherche.

Premièrement, l'expression "service de ressources humaines"² réfère à l'entité administrative qui fournit aux gestionnaires et aux employés d'une entreprise des services en rapport avec les diverses activités de ressources humaines (recrutement, sélection, formation, rémunération, relations du travail, etc.). Il s'agit de ce que Legge (1978) appelle "l'institution" ou "the institutionalized or department presence" (1978, p. 19). Cette entité inclut diverses catégories d'employés: vice-président(e), directeurs (trices), professionnels de ressources humaines et des relations du travail et employés de soutien. Bref, le service de ressources humaines est un acteur qui aide au bon fonctionnement du système de gestion des ressources humaines.

Deuxièmement, un type de service de ressources humaines correspond à un profil caractérisé par un éventail de rôles et un ensemble de caractéristiques s'harmonisant avec ces rôles³.

La plupart des auteurs qui ont proposé des typologies des services de ressources humaines reconnaissent que les divers types peuvent se retrouver plus facilement dans certains contextes que d'autres. Jusqu'ici, toutefois, aucune étude n'a permis de mettre en lumière le lien exact entre un type de service de ressources humaines et les caractéristiques du contexte dans lequel ce type a le plus de possibilité de se situer. Il est donc pertinent de poser la question: dans quel contexte retrouve-t-on les divers types de services de ressources humaines?

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans la littérature en gestion des ressources humaines, il y a trois catégories de typologies sur les services de ressources humaines.

Les types de la première catégorie sont basés sur le lien entre ces services et la stratégie organisationnelle. En effet, quelques auteurs (Miles et Snow, 1984; Fombrun et alii, 1984 et Baird et Meshoulam, 1984) ont identifié des éléments du profil des services de ressources humaines, mais sans que cela ne soit leur but puisqu'ils cherchaient à relier les pratiques générales de ressources humaines à la stratégie organisationnelle.

Les profils de la deuxième catégorie sont basés sur une approche contingente. Des auteurs comme Andrews (1986), Driver et alii (1988), Torrington (1988) et Tyson et Fell (1986) sont allés plus loin en présentant des types de services qui non seulement s'accordaient avec la stratégie organisationnelle, mais encore, s'harmonisaient avec d'autres variables contextuelles.

Enfin, les typologies de la troisième catégorie sont de nature purement spéculative. A titre d'exemple, des auteurs comme Petersen et Malone (1975), après avoir étudié un autre sujet, comme l'efficacité des services de ressources humaines, ont fait l'hypothèse que les différences d'efficacité pourraient être le reflet de types différents de services. Ils ont alors imaginé les caractéristiques probables de ces types ainsi que les facteurs qui pourraient influencer leur profil.

Les descriptions des types présentés dans la littérature tendent à être superficielles. De plus, bien qu'on puisse trouver une certaine parenté entre les types présentés par divers auteurs, seulement les types extrêmes semblent faire l'objet d'un consensus, à savoir un type administratif et un type stratégique.

Les typologies suggérées, bien qu'utiles pour circonscrire le domaine, semblaient piétiner. C'est pourquoi une autre approche a été envisagée, celle de la taxonomie qui a permis d'identifier quatre types de services de ressources humaines⁴. Par la suite, il a été possible de situer, jusqu'à un certain point, les types de la littérature par rapport aux types identifiés empiriquement.

Les types provenant de la taxonomie se nomment: le partenaire stratégique, le conseiller stratégique, le partenaire opérationnel et l'administrateur opérationnel. Les noms reflètent à la fois les caractéristiques de ces types telles que révélées par l'analyse taxonomique et les suggestions des auteurs dans la littérature. Ces types sont décrits au tableau 1.

Dans la littérature, les auteurs n'ont pas précisé de façon systématique dans quel contexte tel ou tel type pouvait se situer. Quelques variables ont été retenues à titre exploratoire lorsque les descriptions présentées par les divers auteurs suggéraient des relations avec les types correspondants à la taxonomie.

METHODOLOGIE

Deux sortes de variables externes ont été choisies pour l'analyse: des variables classiques du contexte externe (taille de l'organisation, structure organisationnelle, secteur industriel) et des variables appartenant au domaine de la gestion des ressources humaines (degré de syndicalisation, perception de la gestion des ressources humaines par les cadres hiérarchiques, degré de centralisation de la gestion des ressources humaines, structures en gestion des ressources humaines, degré de sophistication du système d'information, activités de ressources humaines, orientation de carrière des répondants et emploi occupé par ceux-ci).

L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 1000 organisations américaines du secteur privé, choisi au hasard à partir du registre de *Standard and Poor* (1988). Le questionnaire a été posté en mai 1988 et comprenait une enveloppe-réponse affranchie. L'anonymat et la confidentialité furent assurés.

Tableau 1
Description des types de services de ressources humaines
(Labelle, 1992 a)

Le **partenaire stratégique** est fortement impliqué dans tous les rôles de base d'un service de ressources humaines. Son implication est plus marquée dans le rôle stratégique, notamment par sa participation active avec la haute direction à la prise de décision, ce qui en fait un stratège. Le désir d'exercer une grande influence dans toutes les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation nécessite que les autres rôles (opérationnel, de service aux cadres hiérarchiques et de service aux employés) s'harmonisent étroitement avec ce rôle prédominant.

Chez le **conseiller stratégique**, seul le rôle stratégique prédomine. Bien que ce type cherche à s'assurer que le système de gestion des ressources humaines fonctionne efficacement en fournissant son expertise, il exerce moins d'influence dans la prise de décision stratégique que le type précédent et peut être considéré plus volontiers comme expert (planificateur, coordonnateur et vérificateur) que stratège. Le rôle stratégique dominant nécessite une certaine implication dans le rôle de gestion de la qualité tandis que le rôle de service aux cadres hiérarchiques se rapproche du rôle de consultant (autorité de conseil). Le peu d'emphase sur les rôles opérationnels et de service aux employés témoigne aussi d'une faible implication dans la prise de décision proprement dite.

Contrairement au partenaire stratégique, le **partenaire opérationnel** cherche à exercer une grande influence (rôle stratégique) dans les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation, mais surtout par rapport aux opérations courantes. Ce sont donc les rôles opérationnels et de gestion de la qualité qui dominent ce profil. Le rôle de service aux cadres hiérarchiques est plutôt modéré tandis que le rôle de service aux employés est le plus faible de tous les types. Ce profil traduit la volonté d'aider les cadres hiérarchiques à résoudre les problèmes qui affectent les opérations, le souci d'appliquer le système de façon cohérente à l'ensemble du personnel plus que de répondre aux besoins individuels, ainsi que le désir de surveiller de près ce qui relève de son domaine d'expertise.

Moins impliqué que les autres types de services de ressources humaines dans l'ensemble des rôles de base, l'**administrateur opérationnel** présente un profil de rôles à peu près égal (les rôles sont peu différenciés). Ce type cherche à appuyer l'organisation dans ses activités courantes et à aider les cadres hiérarchiques à gérer le système de gestion des ressources humaines tout en fournissant aux employés une aide routinière, selon leurs besoins individuels. Son implication dans le rôle stratégique traduit un désir d'acquérir de la crédibilité pour pouvoir s'établir dans l'organisation.

RESULTATS

Au total, 301 questionnaires (30,1%) ont été reçus dont 264 (26,4%) furent utilisables. Le secteur manufacturier (162 compagnies ou 61,6%) était le plus fortement représenté, suivi des secteurs des finances (29 compagnies ou 11%), des transports et utilités publiques (28 compagnies ou 10,6%), des services (18 compagnies ou 6,8%), du commerce de gros et de détail (16 compagnies ou 6,1%), et enfin, de l'agriculture et autres activités du secteur primaire (10 compagnies ou 3,8%). Une forte proportion (137 ou 51,8%) des participants à l'étude étaient des cadres supérieurs (e.g., vice-présidents), suivi par des cadres intermédiaires (e.g., directeurs) dans une moindre proportion (91 ou 34,5%) et quelques cadres subalternes (e.g., directeurs d'une sous-fonction comme la formation, la dotation, etc.) dans une plus faible proportion (36 ou 13,7%).

Tel que suggéré par plusieurs auteurs (Aldenderfer et Blashfield, 1984; Everitt, 1986; Hair et alii, 1987), la procédure utilisée pour valider les types est basée sur une comparaison du profil moyen des rôles pour chaque type de service en relation avec des variables qui n'ont pas servi à les identifier. Il s'agit donc de variables externes à l'analyse taxonomique. Selon ces auteurs, si des différences entre les types persistent lorsqu'ils sont comparés sur la base de variables externes à l'analyse, cela signifie que la taxonomie est utile. Il faut noter, cependant, que cette procédure n'a pas pour but de confirmer des hypothèses (étape servant à tester une théorie), mais bien d'explorer des relations possibles entre des types et des variables externes en vue d'émettre des hypothèses (étape de construction d'une théorie).

Plusieurs analyses de variance ont été utilisées tel que suggéré par Huberty et Morris (1989) parce qu'il s'agit d'une étude exploratoire dans laquelle il est pertinent d'examiner l'effet de chaque variable séparément et pour permettre à de futurs chercheurs de comparer leurs résultats avec ceux-ci. C'est pourquoi cette approche a été préférée à l'analyse de variance multiple. La méthode de Scheffé a permis d'étudier les différences entre les types en ce qui concerne leurs relations avec les variables utilisées, à savoir les échelles de rôles, ce qui permet de mieux interpréter les types. Cette approche est très conservatrice et ne donne pas facilement de résultats significatifs (Hair et alii, 1987). Mais, puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire, il est préférable de chercher à obtenir des résultats plus rigoureux qui sauront mieux guider les recherches futures. L'analyse de variance a été choisie pour les variables continues tandis que le chi-carré fut retenu pour les variables discontinues.

Les résultats au tableau 2 montrent qu'il y a une relation significative entre les types de services de ressources humaines et des variables contextuelles classiques: la taille de l'unité organisationnelle à laquelle est rattaché le service de ressources humaines (chi-carré de 16,87, $p = 0,01$), la structure organisationnelle (chi-carré de 7,51, $p = 0,05$) et le secteur économique (chi-carré de 12,39, $p = 0,05$).

La relation entre les types de services et des variables du domaine de la gestion des ressources humaines était également significative: le degré de syndicalisation (chi-carré de 21,16, $p = 0,01$, tableau 3a), les structures en gestion des ressources humaines (chi-carré de 13,43, $p = 0,04$, tableau 3a), les activités de ressources humaines (35,96, $p = 0,001$, tableau 3b), l'orientation de carrière des répondants (chi-carré de 14,56, $p = 0,002$, tableau 3b) et l'emploi occupé par ceux-ci (chi-carré de 12,89, $p = 0,04$, tableau 3c), la perception de la gestion des ressources humaines par les cadres hiérarchiques (moyenne globale de 3,87 sur une échelle de 6 points, niveau de signification de 0,0001, contrastes significatifs à un niveau de 0,10, tableau 4), le degré de centralisation (moyenne globale de 4,72 sur une échelle de 6 points, niveau de signification de 0,02, contrastes significatifs à 0,05, tableau 4) ainsi que le degré de sophistication du système d'information (moyenne globale de 3,71, $p = 0,09$ [niveau presque significatif], contrastes de $p = 0,02$, tableau 4).

DISCUSSION

Le tableau 2 montre les résultats pour la taille de l'unité organisationnelle à laquelle le service est rattaché. La littérature suggérait que l'administrateur opérationnel ("clerical type", cf., Andrews, 1986; Baird et Meshoulam, 1984; Fombrun et alii, 1984 et Tyson et Fell, 1986) se retrouverait surtout dans les petites organisations et les types stratégiques, dans les grandes. Cependant, seulement le conseiller stratégique se conforme aux attentes, puisqu'il se retrouve dans les organisations de grande taille alors que le partenaire stratégique est réparti également entre les diverses unités, le partenaire opérationnel domine les unités de taille moyenne et l'administrateur opérationnel semble mieux représenté dans les grandes et les petites unités.

Tyson et Fell (1986) ont donné l'exemple d'une organisation qui a changé sa structure organisationnelle (de fonctionnelle à multidivisionnelle) et qui, parallèlement, a changé son type de service de ressources humaines (d'administrateur opérationnel ou "clerical type" à un type stratégique ou "architect"), ce qui démontrait un lien probable entre la structure organisationnelle et les types de services de ressources humaines. Le tableau 2⁵ montre que le conseiller stratégique se retrouve surtout dans les unités de structure multidivisionnelle, le partenaire stratégique et l'administrateur opérationnel semblent mieux représentés dans les structures fonctionnelles tandis que le partenaire opérationnel tend à être également représenté dans les structures fonctionnelles et multidivisionnelles. Il ressort donc que l'administrateur opérationnel se conforme assez bien aux attentes. On ne sait dans quelle mesure le type stratégique décrit par Tyson et Fell (1986) correspond davantage au conseiller stratégique plutôt qu'au partenaire stratégique.

TABLEAU 2
Relation entre les types de services de ressources humaines
et les variables de l'environnement externe

Variables		Types de services de ressources humaines				Total	Valeur des résultats
		Partenaire stratégique	Conseiller stratégique	Partenaire opérationnel	Administrateur opérationnel		
Taille de l'unité organisationnelle (nombre d'employés)	Petite (≤1000)	38 (38.8%)	2 (5.7%)	10 (33.3%)	24 (35.3%)	74 (32.0%)	Chi-carré: 16.87
	Moyenne (1001-4999)	30 (30.6%)	14 (40.0 %)	13 (43.3%)	19 (27.9%)	76 (32.9%)	Degrés de liberté = 6
	Grande (5000+)	30 (30.6%)	19 (54.3%)	7 (23.3%)	25 (36.8%)	81 (35.1%)	Prob.: 0,01
	Total	98 [42.4%]	35 [15.2%]	30 [13.0%]	68 [29.4%]	231 [100%]	
	Fonctionnelle	52 (53.1%)	10 (28.6%)	15 (50.0%)	37 (55.2%)	114 (49.6%)	Chi-carré: 7.51
Structure organisationnelle	Multi-divisionnelle	46 (46.9%)	25 (71.4%)	15 (50.0%)	30 (44.8%)	116 (50.4%)	Degrés de liberté = 3
	Total	98 [42.6%]	35 [15.2%]	30 [13.0%]	67 [29.1]	230 [100%]	Prob.: 0,05
	Manuf. + agric.	62 (63.3%)	23 (65.7%)	19 (65.5%)	43 (63.2%)	147 (63.4%)	Chi-carré: 12.39
Secteur économique	Transport + commerce	25 (25.5%)	6 (17.1%)	2 (6.9%)	8 (11.8%)	41 (17.8%)	Degrés de liberté = 6
	Finances + services	11 (11.2%)	6 (17.1%)	8 (27.6%)	17 (25.0%)	42 (18.3%)	Prob.: 0,05
	Total	98 [42.6%]	35 [15.2%]	29 [12.6%]	68 [29.6%]	230 [100%]	

TABLEAU 3 (a)
Relation entre les types de services de ressources humaines
et les variables du domaine de la gestion des ressources humaines

Variables		Types de services de ressources humaines					Total	Valeur des résultats
		Partenaire stratégique	Conseiller stratégique	Partenaire opérationnel	Administrateur opérationnel			
Degré de syndicalisation	Faible (0-15%)	57 (58.1%)	17 (48.6%)	14 (46.6%)	34 (50.0%)	122 (52.8%)	Chi-carré: 21.16	
	Modéré (16-45%)	14 (14.3%)	9 (25.7 %)	3 (10.0%)	8 (11.8%)	34 (14.7%)	Degrés de liberté = 9	
	Élevé (46-75%)	23 (23.5%)	3 (8.6%)	11 (36.7%)	13 (19.1%)	50 (21.6%)	Prob.: 0,01	
	Très élevé (76%+)	4 (4.1%)	6 (17.1%)	2 (6.7%)	13 (19.1%)	25 (10.8%)		
	Total	98 [42.4%]	35 [15.1%]	30 [13.0%]	68 [29.4%]	231 [100%]		
Structures en gestion des ressources humaines		Niveau corporatif	36 (36.7%)	22 (62.8%)	10 (33.3%)	26 (38.2%)	94 (40.7%)	Chi-carré: 13.43
		Division + usine	17 (17.3%)	6 (17.1%)	5 (16.7%)	6 (8.8%)	34 (14.7%)	Degrés de liberté = 6
		Un seul service	45 (45.9%)	7 (20.0%)	15 (50.0%)	36 (52.9%)	103 (44.6%)	Prob.: 0,04
		Total	98 [42.4%]	35 [15.1%]	30 [12.9%]	68 [29.4%]	231 [100%]	

TABLEAU 3(b)
Relation entre les types de services de ressources humaines
et les variables du domaine de la gestion des ressources humaines

Variables		Types de services de ressources humaines					Total	Valeur des résultats
		Partenaire stratégique	Conseiller stratégique	Partenaire opérationnel	Administrateur opérationnel			
Activités de ressources humaines	Dotation + formation + év. du rend.	44 (45.8%)	11 (32.3%)	18 (62.1%)	29 (43.3%)	102 (45.1%)	Chi-carré: 35.96	
	Politiques + PRH	8 (8.3%)	9 (26.5 %)	0 (0.0%)	4 (5.9%)	21 (9.3%)	Degrés de liberté = 9	
	Rémunération + av. soc.	10 (10.4%)	11 (32.3%)	3 (10.3%)	19 (28.4%)	43 (19.0%)		
	Rel. avec les employés + rel. du trav. + admin.	34 (35.4%)	3 (8.8%)	8 (27.6%)	15 (22.4%)	60 (26.5%)	Prob.: 0,001	
	Total	96 [42.5%]	34 [15.0%]	29 [12.8%]	67 [29.6%]	226 [100%]		
Orientation de carrière des répondants	Envers la gestion (management)	37 (37.8%)	20 (57.1%)	6 (20.0%)	16 (23.9%)	79 (34.3%)	Chi-carré: 14.56	
	Envers la spécialisation - GRH)	61 (62.2%)	15 (42.9%)	24 (80.0%)	51 (76.1%)	151 (65.6%)	Degrés de liberté = 3	
	Total	98 [42.6%]	35 [15.2%]	30 [13.0%]	67 [29.1%]	230 [100%]	Prob.: 0,002	

TABLEAU 3(c)
Relation entre les types de services de ressources humaines
et les variables du domaine de la gestion des ressources humaines

Variables		Types de services de ressources humaines				Total	Valeur des résultats
		Partenaire stratégique	Conseiller stratégique	Partenaire opérationnel	Administrateur opérationnel		
Emploi occupé par le répondant	Cadre supérieur	53 (54.1%)	26 (74.3%)	10 (33.3%)	31 (45.6%)	120 (52.0%)	Chi-carré: 12.89
	Direction du service	34 (34.7%)	6 (17.1%)	14 (46.7%)	26 (38.2%)	80 (34.6%)	Degrés de liberté = 6
	Direction d'une sous-fonction + autre	11 (11.2%)	3 (8.6%)	6 (20.0%)	11 (16.2%)	31 (13.4%)	Prob.: 0,04
	Total	98 [42.4%]	35 [15.1%]	30 [12.9%]	68 [29.4%]	231 [100%]	

TABEAU 4
Relation entre les types de services de ressources humaines
et les variables du domaine de la gestion des ressources humaines
 (* = contrastes selon Scheffé)

Variables (échelles de 1 à 6)	Types de services de ressources humaines				Total (N)	F	Niveau de signification
	Partenaire stratégique moyenne (écart-type) (n)	Conseiller stratégique moyenne (écart-type) (n)	Partenaire opérationnel moyenne (écart-type) (n)	Administrateur opérationnel moyenne (écart-type) (n)			
Perception de la GRH par les cadres hiérarchiques	4,12 (0,94) (98) *	3,97 (0,92) (35)	3,93 (1,04) (30)	3,42 (0,93) (68) *	3,87 (231)	7,38	0,0001
	* * *						0,10
Degré de centralisation de la GRH	4,91 (1,24) (98) *	4,12 (1,34) (34) *	4,66 (1,58) (30)	4,79 (1,27) (68)	4,72 (230)	3,13	0,02
	* * *						0,05
Degré de sophistication du système d'information en GRH	3,87 (1,01) (98)	3,88 (1,07) (35)	3,46 (1,30) (30)	3,51 (1,22) (68)	3,71 (231)	2,13	0,09
	3,88 * 3,50 *				3,71 (231)	5,50	0,02

Selon la littérature, le partenaire opérationnel ("industrial relations model" de Andrews, 1986) devrait se retrouver plus facilement dans le secteur manufacturier alors que l'administrateur opérationnel ("counseling model" de Andrews, 1986) serait plus souvent associé au secteur des services comme les hôpitaux et les banques. Selon le Tableau 2, les quatre types sont également représentés dans le secteur manufacturier. Les types stratégiques sont un peu plus présents dans les domaines du transport et du commerce tandis que le partenaire opérationnel y est moins fréquent. Les types opérationnels sont surreprésentés dans les finances et les services, contrairement au partenaire stratégique qui y est sous-représenté. L'administrateur opérationnel semble donc le type qui se conforme le mieux aux attentes.

La syndicalisation a souvent été reliée aux types de services de ressources humaines, particulièrement au partenaire opérationnel ("industrial relations type" chez Andrews, 1986 et "contracts manager model" chez Tyson et Fell, 1986) que les auteurs associent aux milieux fortement syndiqués. Les quatre types sont présents dans des proportions semblables dans les milieux faiblement syndiqués. Dans l'ensemble, toutefois, les types stratégiques tendent à être plus fréquents dans les organisations relativement moins syndiquées (moins de 45%) et les types opérationnels le sont davantage dans les organisations plus fortement syndiquées (46% et plus). Les résultats montrent donc que le partenaire opérationnel n'est pas le seul type associé à une forte syndicalisation.

Les structures en gestion des ressources humaines ont été retenues comme variables parce que des auteurs comme Tyson et Fell (1986) ont émis l'hypothèse qu'une organisation pourrait comprendre plusieurs types de services de ressources humaines, ce qui laisse supposer que divers types de services pourraient se situer à des niveaux différents dans la structure hiérarchique. Selon le tableau 3a, le conseiller stratégique se rencontre plus souvent au niveau corporatif que les autres types tandis que le partenaire stratégique tend à être plus présent dans les services à structure unique. Comme on peut s'en attendre (tableau 3c), la personne qui dirige un service de type stratégique aura plus de chance d'être proche de la haute direction tandis que les types opérationnels auront tendance à se situer à des niveaux inférieurs. Mais ces tendances ne sont pas absolues. En effet, ce profil est surtout vrai pour le conseiller stratégique qui se retrouvera dans des organisations à structures multiples, au niveau corporatif et dirigé par un cadre supérieur. Pour les autres types, il y a des divergences. Le partenaire stratégique se retrouvera dans toutes les catégories, le partenaire opérationnel sera plus représenté dans les services à structure unique et à des niveaux de responsabilité inférieurs tandis que l'administrateur opérationnel se retrouvera principalement dans les services à structure unique, mais à divers niveaux hiérarchiques. Donc, un type stratégique ne se retrouvera pas exclusivement en haut de la hiérarchie et un type opérationnel ne se retrouvera pas non plus exclusivement dans le bas de la hiérarchie.

Plusieurs auteurs (Andrews, 1986; Baird et Meshoulam, 1984; Miles et Snow, 1984; Tyson et Fell, 1986) ont suggéré qu'un type donné de service de ressources humaines est susceptible d'adopter un profil particulier d'activités de ressources humaines, mais apportent peu de précision quant à ce profil. Par exemple, l'administrateur opérationnel ("clerical model" chez Andrews, 1986) aurait tendance à n'offrir que des activités de base (dotation, rémunération). Les participants à l'étude devaient indiquer quelle était l'activité la plus importante accomplie par leur service. Il ressort du tableau 3b que le conseiller stratégique met davantage l'accent sur la planification et la rémunération tandis que le partenaire stratégique semble privilégier les relations du travail. Le partenaire opérationnel accorde plus d'importance à des activités telles la dotation, la formation et l'évaluation du rendement tandis que l'administrateur opérationnel met une certaine emphase sur la rémunération. De toute évidence, le conseiller stratégique ne met pas l'accent sur la rémunération pour les mêmes raisons que l'administrateur opérationnel. De ce point de vue, les résultats demeurent vagues quant au profil d'activités correspondant à chaque type.

Des auteurs comme Baird et Meshoulam (1984) et Tyson et Fell (1986) ont souligné le fait que les divers types de services avaient une orientation soit envers la spécialisation, soit envers la gestion. Par exemple, les types correspondant au partenaire opérationnel ("functional growth" et "functional integration" chez Baird et Meshoulam, 1984) se préoccupent surtout de la gestion des ressources humaines (la spécialisation) tandis que les types stratégiques ("cross-functional integration" et "controlled growth", Baird et Meshoulam, 1984) se préoccupent surtout des intérêts de l'organisation (la gestion). Ainsi, le partenaire opérationnel serait associé à des personnes ayant une logique professionnelle (se percevant principalement comme des spécialistes en gestion des ressources humaines) et les types stratégiques seraient associés à des personnes ayant une logique managériale (se percevant principalement comme des gestionnaires). Les résultats du tableau 3b indiquent que les types stratégiques seraient associés à des personnes ayant une orientation plus marquée envers la gestion et les types opérationnels, une orientation plus marquée envers la profession en ressources humaines. Toutefois, cette tendance est beaucoup moins évidente chez le partenaire stratégique que chez le conseiller stratégique.

Baird et Meshoulam (1984) croient qu'il y a un lien entre les types de services et la perception de la gestion des ressources humaines par les cadres hiérarchiques ("line manager awareness") tandis que Schuler (1990) suggère qu'une bonne perception de la gestion des ressources humaines par les cadres hiérarchiques crée un environnement propice au rôle stratégique. Les résultats au tableau 4 vont dans le sens prévu, à savoir une différence significative entre les types stratégiques et au moins un des types opérationnels, l'administrateur opérationnel.

Tyson et Fell (1986) ont décrit une organisation qui a décentralisé ses activités tandis que son service de ressources humaines est passé d'un type administrateur opérationnel ("clerical type") à un type stratégique ("architect"). Ainsi, les services de type opérationnel se rencontreraient plus fréquemment dans les organisations centralisées que les types stratégiques. Contrairement aux attentes, les résultats du tableau 4 montrent que tous les types de services tendaient à être centralisés, le moins centralisé étant le conseiller stratégique.

Enfin, certains auteurs ont souligné la probabilité d'un lien entre les types de services et la façon d'utiliser l'information. Par exemple, Baird et Meshoulam (1984) et Andrews (1986) ont fourni des descriptions de types opérationnels qui utilisaient des systèmes d'information moins sophistiqués que les types stratégiques. Bien que les résultats ne soient pas tout à fait significatifs, ils vont dans le sens prévu, à savoir que les types stratégiques auraient des systèmes d'information plus développés que les types opérationnels.

CONCLUSION

Quelques auteurs ont identifié des types de services de ressources humaines soit à partir d'études de cas, soit d'expériences personnelles de consultation et une certaine correspondance a pu être établie avec les types de l'étude empirique de Labelle (1992 a). Les résultats de cette recherche démontrent clairement qu'il y a un lien entre les types de services de ressources humaines et des variables contextuelles. Une comparaison des résultats avec les hypothèses suggérées par ces auteurs permet de conclure que certains types se conforment aux attentes, mais la plupart des résultats indiquent que les hypothèses devraient être plus nuancées. Par exemple, il faudrait préciser non seulement le degré d'implication des types dans certaines activités de ressources humaines (e.g., rémunération pour le conseiller stratégique et l'administrateur opérationnel), mais également la nature de cette implication (e.g., vérification du système de rémunération pour le conseiller stratégique plutôt que application des taux de salaires pour l'administrateur opérationnel).

Cette étude comporte cependant certaines lacunes que d'autres recherches pourraient éviter. Par exemple, l'échantillon reflète davantage le secteur manufacturier (162 compagnies ou 61,6% de l'échantillon). Une meilleure représentation de tous les secteurs donnerait plus de valeur aux résultats. De plus, les échelles étaient formulées dans un sens positif (degré d'implication), ce qui peut affecter le degré d'implication reporté par les participants dans certains rôles (e.g., surtout le rôle stratégique). Si l'implication reportée est plus grande que dans la réalité, cela pourrait laisser entendre qu'il y aurait moins de types stratégiques que les résultats ne le suggèrent. Il faudrait donc inverser certaines échelles pour obtenir des résultats plus sûrs. Une autre solution consisterait à adresser le questionnaire à d'autres participants comme les membres de la direction et les cadres hiérarchiques afin de comparer leurs opinions avec

celles des professionnels de ressources humaines, et ainsi, obtenir une meilleure représentation de la réalité. D'autres études pourraient chercher à savoir s'il n'y a pas de types intermédiaires et analyser plus en profondeur les types identifiés afin de mieux les décrire. Enfin, d'autres variables de l'environnement devraient être considérées, notamment le type de stratégie organisationnelle tel que suggéré par des auteurs comme Miles et Snow (1984), ce qui n'a pu être fait dans cette étude.

Malgré ses lacunes, cette recherche permet de quitter une fois pour toute le stade spéculatif et ouvre la voie à l'exploration d'un vaste domaine de connaissances en gestion des ressources humaines qui avait été négligé jusqu'ici, celui des services de ressources humaines. De nombreuses études descriptives nécessaires au développement de théories peuvent maintenant être entreprises. Par la suite, ces études aideront à faire des hypothèses plus précises sur le degré d'association des types à leur environnement. Eventuellement, les auteurs pourront s'interroger sur le degré d'efficacité de tel ou tel type par rapport à l'environnement dans lequel il se situe, et en particulier, ils pourront se demander si un type donné de service convient à la stratégie poursuivie par son organisation. Il sera alors possible d'envisager des moyens de faire la transition d'un type à un autre dans le but d'harmoniser le service de ressources humaines avec son environnement et ainsi d'aider les praticiens à mieux positionner leur service de ressources humaines.

NOTES

1 Deux approches peuvent être utilisées pour faire une classification: une typologie et une taxonomie. Une typologie est développée conceptuellement tandis qu'une taxonomie est construite à partir de données empiriques.

2 Cette expression en inclut d'autres semblables, par exemple, "direction des ressources humaines", "service du personnel", "service du personnel et des relations du travail" ou "service des relations industrielles" (dans les entreprises syndiquées) et "service des relations humaines" ou de "relations avec les employés" (dans les entreprises non syndiquées).

3 Les rôles des services de ressources humaines constituent des variables importantes dans la compréhension des types de services de ressources humaines. Selon Labelle (1992 a), les rôles du service de ressources humaines traduisent une manière particulière de fonctionner de la part de l'ensemble des personnes qui travaillent à l'intérieur de ce service. Le concept de rôle est multidimensionnel, ce qui signifie qu'il existe une multiplicité de rôles (rôle stratégique, rôle de service, etc.) joués à des degrés divers. Les rôles aident ce service à accomplir d'une certaine façon les activités de ressources humaines (dotation, formation, etc.) et à réaliser sa mission dans l'organisation. Les rôles sont influencés par les attentes que des personnes significatives (direction, cadres hiérarchiques, employés) et le service lui-même entretiennent à son égard (Foucher, 1993). Les rôles réalisés traduisent en quelque sorte un compromis entre

ces diverses attentes. Ainsi, ils constituent des réponses dynamiques aux défis de l'environnement et permettent au service de ressources humaines de s'y adapter.

⁴ Les types de services de ressources humaines dans cette étude ont été identifiés à partir d'échelles résumant de multiples facettes des rôles joués par ces services (Labelle, 1992 a et 1992 b). La fidélité (alpha de Cronbach) de ces échelles est de 0,89 pour le rôle stratégique, 0,88 pour le rôle opérationnel, 0,83 pour le rôle de service aux employés, 0,83 pour le rôle de gestion de la qualité et 0,75 pour le rôle de service aux cadres hiérarchiques. Ces coefficients sont acceptables au stade actuel des connaissances (Nunnally, 1978).

Les échelles ont été utilisées comme variables pour effectuer l'analyse taxonomique ("cluster analysis") selon la technique Ward (1963). La stabilité des types a été évaluée en utilisant une mesure proposée par Cohen (1960), le coefficient de concordance kappa ("agreement kappa"). Ce coefficient s'interprète de manière semblable au coefficient de fidélité pour un ensemble de données. Le coefficient de stabilité des types de ressources humaines est de 0,44, ce qui semble être un résultat modéré. Etant donné que ce coefficient est rarement cité dans les études (McIntyre et Blashfield, 1980) et qu'il s'agit d'une première taxonomie des services de ressources humaines, la vraie valeur de ce coefficient ne sera connue que lorsque des comparaisons auront été faites avec d'autres études semblables. En attendant, les types paraissent suffisamment distincts les uns des autres pour être utilisés dans d'autres analyses, notamment pour connaître la relation entre ces types et des variables de l'environnement.

⁵ Des catégories plus fines de structures (fonctionnelles simples, fonctionnelles centralisées, fonctionnelles avec succursales, multidivisionnelles, de groupe et multidivisionnelles globales) ont été soumises aux répondants, mais elles n'ont pas permis de différencier les types de services de ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

ALDENDERFER, M. S. et BLASHFIELD, R. (1984) - *Cluster Analysis*, series no 07-044, Beverly Hills, CA: Sage.

ANDREWS, J. R. (1986) - Is There a Crisis in the Personnel Department's Identity?, *Personnel Journal*, 65 (6), 86-93.

BAIRD, L. et MESHOULAM, I. (1984) - The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically, *Human Resource Planning*, 7 (1), 1984, 1-21.

BRABET, J. (1991) - Portraits de la fonction personnel en Languedoc-Roussillon, *Personnel (ANDCP)*, 320, 37-43.

COHEN, J. (1960) - A Coefficient of Agreement for Nominal Scales, *Educational and Psychological Measurement*, 20 (1), 37-46.

DRIVER, M.J. et alii, (1988) - Where is HR Management Going?, *Personnel*, 65 (1), 28-31.

EVERITT, B. (1986) - *Cluster Analysis*, (2e éd.), New York : Gower.

FOMBRUN, C. et alii, (1984) - *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

FOUCHER, R. (1993) - Les directions de ressources humaines, dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Petit et alii, Boucherville (Québec): Gaëtan Morin.

HAIR, Jr., J. et alii, (1987) - *Multivariate Data Analysis*, (2e éd.), New York: Macmillan.

HUBERTY, C. et MORRIS, J.D. (1989) - "Multivariate Analysis Versus Multiple Univariate Analyses", *Psychological Bulletin*, (105) 2, 302-308.

LABELLE, C. (1992 a) - *A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations*. Thèse de doctorat (Ph. D.), Cornell University: Ithaca (New York).

LABELLE, C. (1992 b) - Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines, *Relations Industrielles*, 47 (4), 673-688.

LAWLER III, E. (1988) - Human Resources Management: Meeting the New Challenges, *Personnel*, 65 (1), 22, 24-27.

LEGGE, K. (1978) - *Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management*, London (GB): McGraw-Hill.

MACKAY, L. (1987) - Personnel: Changes Disguising Decline?, *Personnel Review*, 16 (5), 3-11.

McINTYRE, R. et Blashfield, R.K. (1980) - A Nearest-Centroid Technique for Evaluating the Minimum-Variance Clustering Procedure, *Multivariate Behavioral Research*, 15 (2), 225-238.

MILES, R. E. et SNOW, C.C. (1984) - Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*. Summer 1984, 36-52.

NUNNALLY, J. C. (1978) - *Psychometric Theory* (2e éd.), New York: McGraw-Hill.

PETERSEN, D. J. et MALONE, R. (1975) - The Personnel Effectiveness Grid (PEG): A New Tool for Estimating Personnel Department Effectiveness. *Human Resource Management*, 10-21.

SCHULER, R. S. (1990) - Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *The Executive*, 4 (3) 49-60.

STANDARD AND POORS CORPORATION. (1988). *Standard and Poor's Register of Corporation, Directors, and Executives*, New York.

TORRINGTON, D. (1988). How Does Human Resources Management Change the Personnel Function?, *Personnel Review*, 17 (6), 3-9.

TYSON, S. et FELL, A. (1986) - *Evaluating the Personnel Function*. London (GB): Hutchinson.

WARD, Jr. J. H. (1963) - Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, *Journal of the American Statistical Association*, 58, 1963, 236-244.