TYPES D'APPORTS ET ROLES DES DIRECTIONS DE RESSOURCES HUMAINES

Roland FOUCHER, Denis BERTRAND, Ph. D.

*Professeurs titulaires, Ecole des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal*

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs textes ont porté sur les rôles des directions de ressources humaines (DRH). Cet intérêt peut s'expliquer à la fois par le désir de mieux comprendre les apports et les relations des DRH, de justifier leur existence, et d'améliorer leur fonctionnement et leurs apports. Même s'il y a eu progrès, il reste encore des étapes à franchir pour bien identifier les rôles de ces entités administratives. Dans un contexte économique qui suscite des interrogations sur l'aménagement des DRH et même sur leur existence (Lawler, 1988 ; Russ, 1985), des recherches permettant de faire avancer les connaissances sur leurs rôles sont certes pertinentes.

Alors que plusieurs des écrits plus anciens ont consisté en essais proposant simplement une liste des rôles exercés par les DRH, certains textes plus récents présentent les résultats de recherches empiriques basées sur un cadre de référence. A notre connaissance, aucune n'essaie toutefois d'identifier systématiquement les rôles associés aux différents types d'apports des DRH, en relation avec la gestion des ressources humaines et le fonctionnement de l'organisation. C'est ce que vise à faire la recherche rapportée dans cet article, qui a été effectuée auprès des DRH de la région de Montréal (Québec) par questionnaire basé sur un modèle des rôles associés aux différentes zones d'apports de ces unités administratives.

Dans les sections suivantes de cet article, nous apporterons des précisions sur le cadre de référence qui oriente notre recherche et sur les contributions originales que celle-ci vise à avoir, après avoir résumé et critiqué les principaux travaux portant sur les rôles des DRH. La section suivante apportera de l'information sur divers aspects d'ordre méthodologique : instrument de mesure, échantillon, etc. Nous exposerons ensui-

te les résultats obtenus et les analyserons en fonction du cadre de référence retenu. Enfin, nous discuterons des limites de la recherche et nous proposerons des suggestions pour des travaux futurs.

ANALYSE DES ECRITS SUR LES RÔLES DES DRH

L'analyse de la littérature sur les rôles des DRH nous a amené à classer les écrits de la façon suivante. Certains énumèrent des rôles, avec ou sans cadre de référence. D'autres traitent d'un type de rôle, de façon normative ou en se basant sur des données empiriques. D'autres proposent des configurations de rôles, certaines ayant des fondements empiriques. D'autres enfin exposent les résultats d'une étude empirique sur divers rôles.

Avant de traiter de ces quatre types d'écrits, il convient d'apporter les précisions suivantes. Cet article ne porte pas sur les rôles des personnes, mais sur ceux d'une unité administrative. Plus spécifiquement, nous définissons les rôles de la DRH comme la somme des attentes que cette unité administrative et des personnes significatives entretiennent à propos de sa façon de se comporter. Il ne s'agit donc pas de tâches, celles-ci référant à ce qui est fait ou doit être fait.

Enumérations de rôles

Plusieurs auteurs proposent une énumération de rôles exercés par les DRH, notamment Carroll et Schuler (1983), Foucher (1988), French, Dittrich et Zawacki (1978), Greenlaw et Biggs (1979), Hall et Goodale (1986), Peretti (1981) et Sikula (1976). Certains de ces auteurs cherchent à expliquer l'évolution des DRH à partir des rôles qui leur sont dévolus. Par exemple, French, Dittrich et Zawacki mentionnent les

rôles suivants : pourvoyeur de services, contrôleur de politiques en matière de GRH, conseiller auprès des cadres, conseiller interne, agent de changement et spécialiste fonctionnel. D'autres se basent sur un cadre de référence pour proposer une liste de rôles. Par exemple, Carroll et Schuler s'inspirent de l'approche systémique pour élaborer une liste de rôles associés aux divers types d'apports que peut avoir une DRH. L'utilité d'un cadre de référence pour identifier les rôles des DRH est aussi confirmée par les apports d'autres auteurs, tels Watson (1977). Se basant sur la distribution du pouvoir et les intérêts que cherchent à satisfaire les parties constituantes d'une organisation, Watson affirme que les DRH servent à faciliter la réalisation d'objectifs économiques et à consolider le pouvoir de la direction ; la centralisation de certaines responsabilités permettrait notamment d'uniformiser les pratiques de gestion et de diviser l'exercice du pouvoir.

Même s'ils apportent de l'information sur les rôles des DRH, ces travaux ont pour principale limite de faire des propositions qui n'ont pas reçu l'appui de recherches empiriques. Il est cependant possible de regrouper les rôles énumérés dans les catégories suivantes d'apports, qui peuvent servir de base à une conceptualisation des rôles dévolus aux DRH : apports de type stratégique (analyste de l'environnement, membre de la direction, agent de changement, etc.), apports de type opérationnel (chargé de résoudre des problèmes courants, conseiller auprès des cadres, pourvoyeur de services administratifs, etc.), apports à la cohésion et à la continuité de l'organisation (porte-parole de la direction, médiateur, agent d'uniformisation des pratiques de GRH, etc.) et apports à la réalisation des objectifs de la GRH (conscience vérifiant l'atteinte des objectifs sociaux de la GRH et stimulateur du rendement).

Travaux sur un type de rôles

Au cours des années quatre-vingts, il y a eu apparition, puis multiplication des écrits sur une catégorie de rôles exercés par les DRH, soit ceux de nature stratégique. Cette littérature, qui regroupe divers types d'écrits, a même pris telle importance que certains auteurs ont eu tendance à oublier les autres types d'apports des directions des ressources humaines.

Parmi les diverses contributions à l'étude des rôles stratégiques des DRH, il convient de mentionner les suivantes. Certains auteurs, tels Dyer et Holder (1988) et Miles et Snow (1984), traitent des rôles des DRH en relation avec une stratégie spécifique de gestion. D'autres, tels Beer et al.

(1984), font des liens entre les rôles exercés par la DRH et la configuration structurelle à laquelle appartient l'organisation. D'autres, tels Dyer (1983), traitent des rôles pouvant être exercés par la DRH selon le type de liens qu'elle établit avec les planificateurs stratégiques. D'autres enfin proposent une vue d'ensemble des rôles de type stratégique. Les travaux de Foulkes et Morgan (1986), de nature normative, et ceux d'Allard (1990), de nature empirique, se classent dans cette catégorie.

A la suite de la recension des écrits qui a inspiré le cadre de référence et la grille d'entrevues qu'elle a élaborés, Allard a réalisé des entrevues auprès de la DRH de 21 organisations ayant des caractéristiques variées. Il lui a été possible de classer les données colligées dans six types de rôles de nature stratégique, soit un modèle compatible avec son cadre de référence : partenaire stratégique (membre de la haute direction, officier corporatif, analyste de l'environnement, planificateur de la stratégie d'entreprise, planificateur stratégique pour la fonction RH et évaluateur de la GRH), responsable du marketing de la fonction RH (défenseur d'une approche clients et vendeur de services), leader de la fonction RH (concepteur et communicateur d'une vision, d'une philosophie de GRH, et représentant des employés), consultant auprès de la direction (conseiller et expert), agent de changement (gardien du changement et innovateur) et gestionnaire de la culture organisationnelle. En raison de la recension des écrits et des données empiriques sur lesquelles elle se base, cette liste de rôles de nature stratégique s'avère particulièrement utile pour comprendre un des apports de la DRH.

D'autres travaux méritant aussi l'attention traitent de rôles spécifiques, qui ont toutefois trait à des aspects autres que les apports de la DRH. Les principaux portent sur l'approche de la DRH à l'égard de ses clients. Bowen et Greiner (1986), Blomstrom (1982), Fitz-enz (1986), Gilley et Egglund (1992), Labelle et Dyer (1992) et Van Wees (1990) notamment ont réalisé des travaux en cette matière. Ceux de Labelle et Dyer ont permis d'identifier, par analyses factorielles, des rôles dont l'objet est le service aux employés et le service aux cadres. Certains auteurs se sont aussi intéressés à un autre aspect des rôles de la DRH, soit son rapport d'autorité avec la direction générale et les cadres. La recherche de Mealia et Lee (1980) est un des principaux exemples d'apport en cette matière. Dans leur recherche sur divers rôles de la DRH, Labelle et Dyer (1992) n'ont cependant pas réussi à isoler un facteur portant spécifiquement sur ce thème. Même

si l'objet de ces travaux s'avère important pour comprendre l'ensemble des rôles des DRH, il n'est pas celui de notre recherche, soit les rôles associés aux différents types d'apports de la DRH.

Travaux sur les types de DRH

Le troisième type d'apport qu'il importe de prendre en considération est celui des travaux visant à identifier divers types de DRH selon les rôles qu'elles exercent et à déterminer d'autres caractéristiques en fonction desquelles chaque type se différencie. Les principaux travaux de cette nature sont, à notre avis, ceux de Baird et Meshoulam (1984), de Labelle (1993) et de Tyson et Fell (1986).

Quoiqu'elles aident à comprendre la dynamique globale des rapports entre la DRH et l'organisation à laquelle celle-ci appartient, les typologies issues de ces travaux apportent peu d'information directe sur les rôles des DRH associés à différents types d'apports. Par conséquent, elles s'avèrent peu utiles pour notre recherche. Ajoutons que ces typologies comportent, entre autres, la limite suivante : elles ne se basent pas sur les divers rôles se rattachant à chacun des types d'apports des DRH. Par exemple, aucune n'est basée sur la mesure des différentes contributions de type stratégique telles que mesurées par Allard (1990). Une typologie fondée sur une mesure plus appropriée des divers apports des DRH s'avérerait, à notre avis, plus valide.

Recherches empiriques sur divers rôles

Enfin, il n'existe à notre connaissance qu'une recherche empirique visant à mesurer divers rôles des DRH, soit celle de Labelle et Dyer (1992) qui a permis de dégager, par analyse factorielle, cinq facteurs dûment identifiés : stratégique, opérationnel, service aux employés, service aux cadres et gestion de la qualité. Elle n'apporte cependant pas d'information sur les différents types de rôles de portée stratégique et opérationnelle.

CADRE DE REFERENCE RETENU

Le fonctionnement des organisations qui ont à produire des biens et services, la nature même des DRH en tant qu'unités administratives ayant à dispenser des services professionnels spécialisés et les exigences inhérentes aux activités de GRH constituent la toile de fond permettant d'identifier les différents types d'apports que peut avoir une DRH. En relation avec chaque type

d'apport peuvent être exercés divers rôles que les écrits en la matière ont permis d'identifier (Foucher, 1993).

En tant que système social et économique, une organisation doit entretenir des relations adéquates avec son environnement. La DRH peut contribuer à cette adaptation par des **apports de nature stratégique** qui consistent à harmoniser les pratiques de gestion des ressources humaines avec les besoins de la stratégie de gestion, à donner à l'organisation la capacité de changer cette stratégie s'il y a lieu, et à développer une stratégie propre aux ressources humaines, ce qui ne saurait se faire sans la promotion d'une vision intégrée de la gestion des ressources humaines. L'atteinte de ces objectifs peut exiger que la DRH contribue à façonner la culture organisationnelle et qu'elle agisse en tant qu'agent de changement, que ce soit auprès des cadres ou des employés. Comme le révèle une recherche d'Ulrich, Brockbank et Yeung (1989), la capacité d'agir comme agent de changement est la caractéristique qui contribue le plus à ce que les responsables de DRH soient perçus comme efficaces par divers membres de leur organisation. Enfin, l'exercice de ces différents rôles serait impossible si la DRH ne gérait pas sa propre position dans l'organisation et ne pouvait agir comme conseiller auprès de la direction générale.

En tant que système social, une organisation doit se doter de moyens pour assurer son fonctionnement et sa cohésion. Comme le mentionne Watson (1977), l'existence des DRH peut même se justifier par ses contributions à ce chapitre. Agir comme intermédiaire entre la direction et les employés, gérer le climat organisationnel et assurer l'uniformisation de certaines pratiques sont des rôles pouvant **aider au fonctionnement et à la cohésion de l'organisation**.

Par sa nature même, la GRH exige **l'exercice de tâches professionnelles et techniques**. En tant qu'unité administrative agissant dans un champ spécialisé, la DRH est chargée d'exercer des rôles de type opérationnel en relation avec la distribution de services professionnels et techniques. Les apports professionnels et techniques de la DRH se concrétisent notamment par les rôles de conseiller qu'elle assume auprès des cadres, par l'aide qu'elle apporte à la résolution des problèmes courants de GRH, par la promotion de services appropriés en matière de GRH et par son rôle de gardien de l'efficacité de la GRH.

Enfin, en raison des résultats que l'organisation doit atteindre sur les **plans économique et social**, la DRH se doit d'avoir ce double type

d'objectifs. Cette contribution constitue d'ailleurs une caractéristique de son champ d'activités.

C'est donc en fonction des quatre types suivants d'apports ou d'extrants que nous avons structuré notre étude des rôles exercés par les DRH : apports stratégiques, apports opérationnels (professionnels et techniques), apports au fonctionnement et à la cohésion de l'organisation et apports à la réalisation des objectifs de GRH. Aux rôles de cette nature s'ajoutent au moins deux autres catégories qui ne constituent pas l'objet spécifique d'étude de cette recherche : ceux qui ont trait à l'approche privilégiée en matière de services à la clientèle (vendeur de services, analyste de besoins, etc.) et de rapports d'autorité (décideur, co-décideur, exécutant, etc.).

METHODOLOGIE

Pour vérifier s'il existe, dans les faits, des rôles pouvant se rattacher à chacun des types d'apports mentionnés ci-dessus, nous avons opté pour l'administration d'un questionnaire à un nombre de DRH suffisamment élevé pour effectuer des analyses statistiques permettant de vérifier l'existence de groupements d'énoncés. Après avoir apporté des précisions sur cet instrument et sur les raisons justifiant nos choix, nous traiterons de l'échantillon et de l'analyse statistique.

Instrument de mesure

En raison de certaines de leurs caractéristiques, tel le fait d'être un rapport plus ou moins abstrait et conscient entre diverses entités, les rôles s'avèrent difficiles à mesurer. C'est probablement une des causes du peu de recherches empiriques sur ce thème. Avant d'opter pour un instrument apportant une solution acceptable aux problèmes que pose la mesure des rôles, nous avons aussi tenu compte de l'état des connaissances sur les rôles et du caractère exploratoire de notre recherche.

Comme le révèlent les sections précédentes, l'état des connaissances sur les rôles des DRH est suffisamment développé pour permettre l'élaboration d'un cadre de référence regroupant des rôles en fonction d'apports différents de la DRH. A son tour, ce cadre de référence est suffisamment articulé pour permettre l'élaboration d'un questionnaire.

En raison du caractère exploratoire de notre recherche en ce qui a trait au modèle de rôles et à leur distribution en fonction de différents

apports, nous avons rejeté certaines options, telle une énumération de rôles qui aurait proposé des réponses a priori, et choisi une méthode permettant d'induire ces derniers et, ainsi, de ne pas biaiser les résultats. Le questionnaire qui a été élaboré comprend trois sections portant indirectement sur les rôles, chacune mesurant des opinions ou perceptions concernant des aspects spécifiques.

La première section, que nous avons voulue concrète, a pour objet les tâches effectuées par les DRH au cours des trois années précédant notre enquête. Les 65 énoncés composant cette section portent sur des programmes spécifiques d'action en GRH : planification, formation, etc. Les énoncés reliés à chaque programme ont trait à des aspects stratégiques, à la cohésion organisationnelle et au soutien professionnel et technique. L'échelle de mesure utilisée comprend six catégories de réponses (de "Pas" à "Enormément"), avec en plus une catégorie "Ne s'applique pas".

La deuxième section mesure les priorités des DRH au cours des trois années précédant notre enquête. Les 21 énoncés de cette section peuvent être regroupés en fonction de rôles spécifiques. L'échelle de mesure utilisée est la même que dans la première section.

Dans la troisième section, nous avons demandé aux DRH dans quelle mesure certains énoncés les caractérisent, en nous servant de la même échelle que dans les autres sections du questionnaire. Les énoncés proposés se regroupent dans des dimensions a priori et ont trait à des rôles.

L'ensemble des énoncés composant le questionnaire ont d'ailleurs été élaborés de façon à appartenir à un regroupement a priori choisi en fonction du cadre de référence orientant notre recherche. Un pré-test effectué auprès de quelques directeurs de ressources humaines a permis de vérifier la clarté de ces énoncés.

Echantillon

Une copie du questionnaire a été envoyée par la poste à 490 personnes de la région de Montréal occupant, dans leur organisation, le poste de niveau hiérarchique le plus élevé en GRH. Au total, 186 d'entre elles ont retourné copie dûment remplie de leur questionnaire, pour un taux de réponse de 38 %. En plus d'être en nombre appréciable, ces répondants travaillent dans des organisations de taille et de secteurs économiques variés.

Analyse statistique

Dans le but de vérifier l'existence de regroupements d'énoncés, nous avons soumis chacune des parties du questionnaire à une analyse factorielle par rotations orthogonales varimax, 1 étant placé dans la diagonale. Les critères suivants ont servi à établir la structure retenue pour chaque partie : la possibilité d'interpréter le facteur obtenu, des saturations d'au moins 0,45 à un facteur et d'au plus 0,40 aux autres, des "eigenvalue" d'au moins 1,00 et le fait d'apporter une contribution significative d'après les résultats au test des éboulis.

Nous avons aussi soumis l'ensemble des trois parties à une analyse factorielle. En raison cependant de l'élimination de plusieurs personnes qui n'avaient pas répondu à toutes les questions et du très grand nombre d'énoncés, nous avons dû rejeter cette option.

DESCRIPTION ET ANALYSE DES RESULTATS

Comme le révèle le tableau 1, l'analyse factorielle des priorités des DRH au cours des trois années précédant l'enquête permet d'obtenir sept facteurs ou rôles différents. Cette structure satisfait aux critères choisis pour retenir une solution factorielle et rend compte de 67 % de la variance.

Sur les sept facteurs, deux se rattachent logiquement aux apports de type stratégique : proposer une vision de la GRH et assurer la position du service du personnel. Les apports de type professionnel et technique sont eux aussi concrétisés par l'exercice de deux rôles : améliorer les services offerts en GRH et contribuer à une gestion plus efficace des ressources humaines. Le premier de ces facteurs pourrait cependant se rattacher à une autre dimension des rôles que les apports, soit l'approche aux clients. Quant au second, il pourrait aussi se rattacher à un autre type d'apport de la DRH, soit gardien des objectifs de la GRH. Les deux rôles suivants s'avèrent compatibles avec les apports de la DRH au fonctionnement et à la cohésion de l'organisation : améliorer le climat de travail et assurer une décentralisation efficace en matière de GRH. L'autre rôle, soit accroître la contribution du personnel au rendement de l'organisation, peut se rattacher à l'autre type possible d'apport de la DRH, soit gardien des objectifs de la GRH.

Contrairement à ce que nous avons prévu, les énoncés faisant référence à l'établissement de liens entre les programmes de GRH et la straté-

gie de gestion de l'organisation ne se sont pas regroupés ensemble, mais font partie de facteurs portant sur des programmes de GRH. Le même phénomène s'est produit pour les énoncés ayant trait à un des moyens d'assurer l'uniformisation des pratiques de GRH et le fonctionnement de l'organisation, soit la formation des cadres. C'est ce que révèle, entre autres, le tableau 2, qui apporte des précisions sur les seize facteurs que l'analyse factorielle a permis de dégager.

Avant de traiter spécifiquement de ces derniers, il convient de mentionner qu'ils rendent compte de 80 % de la variance. A l'exception de celui qui a trait à la gestion des services et à la résolution de problèmes, tous sont clairs, faciles à interpréter. Il convient cependant de mentionner que les énoncés portant sur le recrutement, la sélection et la gestion des mouvements de personnel ne se sont pas regroupés en facteurs.

Quoiqu'ils aient trait à des programmes de GRH, certains des facteurs font référence à des contributions que l'on classe habituellement dans celles d'ordre stratégique : planification des ressources humaines (F3), analyse de l'environnement (F8) et développement d'une stratégie de relations du travail (F14). D'autres peuvent être assimilés directement à des apports stratégiques : gestion des changements (F7), action sur la culture et le climat (F10), et collaboration aux changements technologiques (F11). Rappelons aussi que certains facteurs (F2, F4 et F5) comportent des énoncés sur l'harmonisation des pratiques de GRH à la stratégie de gestion de l'organisation.

Les autres facteurs peuvent tous être classés dans des apports de type professionnel et technique. Certains ne regroupent cependant que des tâches courantes de nature administrative : administrer les salaires (F16), et collaborer au journal d'entreprise et au rapport annuel (F15). Ce dernier facteur n'a d'ailleurs pas permis de réunir les énoncés portant sur d'autres tâches de la DRH en matière de communications organisationnelles. Rappelons que certains de ces facteurs comportent des tâches pouvant se rattacher aux apports de la DRH au chapitre du fonctionnement et de la cohésion de l'organisation, soit ceux qui ont trait à la formation des cadres en relation avec des programmes spécifiques de GRH (F1, F4, F5 et F13).

Comme le révèle le tableau 3, deux facteurs peuvent se rattacher aux apports de la DRH en matière de fonctionnement et de cohésion de l'organisation : agent d'uniformisation des pratiques de GRH et intermédiaire entre la direction et les cadres. La structure factorielle retenue

comprend aussi deux autres rôles, qui sont logiquement reliés aux apports professionnels et techniques de la DRH : agent chargé de résoudre des problèmes de GRH, de réagir à des situations, et conseiller auprès des cadres. Ces quatre facteurs rendent compte de 58 % de la variance de cette partie du questionnaire.

DISCUSSION DES RESULTATS

Cette recherche a apporté des indices directs permettant de conclure à l'existence des rôles suivants, chacun ayant été dégagé par analyse factorielle : promoteur d'une vision intégrée de la GRH ; concepteur de la culture et du climat de l'organisation ; analyste de l'environnement et planificateur ; agent de changement ; gestionnaire de sa propre position stratégique ; conseiller auprès des cadres ; agent chargé de résoudre des problèmes de GRH, de réagir à des situations ; gardien de l'efficacité de la gestion des ressources humaines ; promoteur de services appropriés en matière de GRH (ou responsable de la qualité des services en matière de GRH) ; agent d'uniformisation des pratiques de GRH ; gestionnaire du climat de travail ; intermédiaire entre les cadres et la direction ; stimulateur du rendement. Elle a aussi apporté des indices indirects sur l'existence de deux autres rôles : responsable de l'harmonisation entre les pratiques de GRH et la stratégie de gestion de l'organisation ; conseiller auprès de la direction.

L'ensemble de ces rôles avait été prévu dans le cadre de référence. Un seul de ceux qui avaient été inclus dans ce cadre n'a pas été dégagé, soit celui de protecteur de la santé physique et mentale des employés (ou promoteur de la qualité de vie au travail). Malheureusement, le questionnai-

re ne comprenait que des tâches ayant trait à cet aspect, non pas des rôles.

Même si la plupart de ces rôles ont été dégagés par analyse factorielle, il convient de rappeler que les questions ne portaient pas directement sur les rôles. Il s'agit là à la fois d'un avantage, puisque ces rôles n'ont pas été suggérés aux répondants, mais aussi d'une limite, puisqu'il n'est pas possible de garantir que nous avons vraiment mesuré des rôles. Par conséquent, il serait utile d'effectuer une nouvelle recherche, basée sur le même cadre de référence, mais en utilisant des questions portant plus directement sur les rôles.

Une deuxième limite de cette recherche provient du nombre de répondants et de leur provenance géographique. Pour s'assurer de la validité des données, il conviendrait de refaire la même recherche auprès d'un autre échantillon.

Rappelons enfin que nous avons relié les différents rôles identifiés à quatre types d'apports possibles de la DRH. C'est ce que résume le tableau 4. Quoique la classification de certains rôles, notamment ceux qui ont trait à la qualité de la relation avec les clients, soit discutable, les autres ont un lien logique avec leur regroupement d'appartenance. Pour vérifier la validité de cette typologie, il serait cependant approprié d'effectuer des analyses factorielles de second niveau et de faire classer les rôles identifiés par des juges.

Même si elle a des limites au plan scientifique, la typologie proposée peut s'avérer utile au plan pratique. Elle peut aider à orienter les actions en relation avec quatre types d'apports pouvant provenir d'une DRH, et ainsi contribuer à éviter des omissions malheureuses.

TABLEAU 1

**ANALYSE FACTORIELLE DES PRIORITÉS
AU COURS DES TROIS ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE**

<i>Facteurs</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Saturations</i>
Proposer une vision de la GRH et orienter cette dernière	• Développer une vision à long terme des activités à entreprendre en GRH	.827
	• Développer une approche intégrée, bien coordonnée de la GRH	.869
	• Développer une philosophie de GRH	.800
	• Assurer l'adhésion des cadres à une philosophie commune de GRH	.767
	• Développer un système intégré d'information en GRH	.563
Accroître la contribution du personnel au rendement de l'organisation	• Mettre sur pied des moyens pour que le personnel s'engage dans son travail	.818
	• Contribuer à accroître la qualité des produits ou services de l'organisation	.798
	• Mettre sur pied des moyens pour que le personnel s'identifie aux objectifs de l'organisation	.765
	• Contribuer à accroître la productivité	.704
	• Contribuer à créer un milieu de travail où le personnel est plus satisfait	.692
Améliorer les services offerts en matière de GRH	• Contribuer à faire connaître au personnel les prises de position de la direction	.522
	• Adapter vos services aux besoins des clients	.842
	• Répondre rapidement aux besoins des clients	.842
Assurer la position du service dans l'organisation	• Contribuer à assurer le traitement équitable du personnel	.592
	• Créer des alliances avec d'autres services	.777
	• Devenir membre à part entière de la direction	.765
Contribuer à une gestion plus efficace des ressources humaines	• Faire connaître vos réalisations, votre apport à l'organisation	.564
	• Rationaliser les critères de prise de décision en matière de GR	.537
	• Améliorer le rapport coût/bénéfices des activités de GRH	.727
	• Réduire les phénomènes dysfonctionnels, tels un absentéisme et un taux de rendement trop élevés	.686
Améliorer le climat de travail	• Contribuer à créer un milieu de travail plus salubre et sécuritaire	.559
	• Contribuer à faire connaître à la direction les besoins du personnel	.539
	• Instaurer des rencontres régulières avec les syndicats	.785
Assurer une décentralisation efficace en matière de GRH	• Contribuer à améliorer le climat de travail	.498
	• Décentraliser les activités de GRH	.587
	• Développer l'autonomie des cadres en GRH	.489

TABLEAU 2

**ANALYSE FACTORIELLE DES TÂCHES EFFECTUÉES
AU COURS DES TROIS ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE**

<i>Facteurs</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Saturations</i>
Gestion de la santé et de la sécurité	• Informer, former le personnel en matière de santé et de sécurité	.810
	• Former les cadres à gérer la santé et la sécurité	.801
	• Élaborer, gérer un programme de prévention en santé et sécurité	.796
	• Analyser les causes d'accidents, de maladie du travail	.749
	• Participer aux comités de santé et de sécurité	.734
	• Administrer les réclamations en matière de santé et de sécurité	.658
	Rémunération et négociations collectives	• Effectuer des enquêtes salariales, analyser des enquêtes existantes
• Accroître l'équité interne de la rémunération en revoyant par exemple le système d'évaluation des emplois		.799
• Aménager le système de rémunération pour qu'il supporte la stratégie de l'organisation		.793
• Développer un système d'évaluation des emplois		.708
• Évaluer les emplois		.558
• Négocier des contrats de travail		.542
• Analyser différentes conventions collectives du marché		.540
• Revoir les contrats de travail pour qu'ils supportent mieux la stratégie de l'organisation		.540
Planification des ressources humaines	• Contribuer à l'établissement de plans de remplacement aux postes de non cadres	.816
	• Établir des cheminements de carrière pour le personnel	.714
	• Établir des plans de remplacement aux postes de cadres	.681
	• Collaborer au développement de la relève aux postes non cadres	.560
	• Collaborer au développement de la relève aux postes de cadres	.653
	• Établir des plans d'effectif à court terme	.597
	• Établir des plans d'effectif à long terme	.573
Gestion de la formation	• Évaluer les résultats des activités de formation	.789
	• Diffuser des cours	.744
	• Administrer le budget de formation	.743
	• Analyser les besoins de formation	.734
	• Concevoir des programmes de formation supportant la stratégie de l'organisation	.601
	• Former les cadres pour qu'ils diffusent des activités de formation	.585
	• Former les cadres pour qu'ils analysent des besoins de formation	.512
Gestion de l'évaluation du rendement	• Contribuer à développer un système d'évaluation du rendement relié à la stratégie de l'organisation	.772
	• Concevoir des instruments d'évaluation du rendement	.770
	• Analyser le système d'évaluation du rendement	.754
	• Former les cadres à l'évaluation du rendement	.695
	• Former les cadres en matière de communications	.513

TABLEAU 2 suite

**ANALYSE FACTORIELLE DES TÂCHES EFFECTUÉES
AU COURS DES TROIS ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE**

<i>Facteurs</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Saturations</i>
Administration de la convention collective	• Négocier le règlement des griefs	.896
	• Constituer les dossiers de griefs	.867
	• Analyser les griefs qui ont été posés	.835
	• Négocier des modifications à la convention collective hors de la période de négociations	.593
Gestion des changements	• Contribuer à établir des plans de changement organisationnel	.790
	• Concevoir des activités supportant les plans de changement organisationnel	.774
	• Concevoir et proposer des changements en matière de GRH	.655
Analyse de l'environnement	• Prévoir l'évolution du marché externe du travail à long terme	.845
	• Prévoir l'évolution du marché externe du travail à court terme	.818
	• Déterminer si la stratégie de l'organisation est désirable et faisable au plan de la GRH	.560
Gestion des services et résolution des problèmes	• Évaluer la satisfaction des clients	.720
	• Mettre sur pied, gérer un programme d'aide aux employés	.595
	• Évaluer les pratiques du service des RH	.576
	• Concevoir un programme de gestion du vieillissement du personnel	.522
Action sur la culture et le climat	• Analyser le climat, la culture de l'organisation	.627
	• Contribuer à définir la culture et le climat désiré	.541
	• Contribuer au choix des moyens pour orienter la culture et le climat de l'organisation	.518
Collaboration aux changements technologiques	• Contribuer à établir des plans de changement technologique	.840
	• Concevoir des activités supportant les plans de changement technologique	.814
Action sur la discipline	• Analyser les problèmes de discipline dans l'organisation	.761
	• Former les cadres à l'administration de la discipline	.686
Action sur l'accueil	• Concevoir, améliorer le programme d'accueil	.668
	• Former les cadres à la gestion de l'accueil	.585
Développement d'une stratégie de relations du travail	• Analyser différentes conventions collectives du marché	.631
	• Revoir les contrats de travail pour qu'ils supportent mieux la stratégie de l'organisation	.557
Communications organisationnelles	• Collaborer au journal d'entreprise, au rapport annuel	.752
Administration de la rémunération	• Administrer les salaires, les avantages sociaux	.790

TABLEAU 3

*ANALYSE FACTORIELLE DES ÉNONCÉS
SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE LA DRH*

<i>Facteurs</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Saturations</i>
Agent d'uniformisation des pratiques	• Votre service veille à ce que les cadres utilisent des instruments uniformes	.838
	• Votre service veille à ce que les cadres interprètent de façon uniforme les politiques, la convention collective, etc.	.826
	• Les activités de GRH sont centralisées	.501
Agent chargé de résoudre des problèmes, de réagir aux situations	• Votre service dépense beaucoup d'énergies à « éteindre des feux »	.767
	• Votre service ne dispose pas du temps ou des ressources pour assurer sa gestion interne comme vous le souhaitez	.773
	• Votre service doit « réparer les pots cassés » occasionnés par des changements	.776
Conseiller auprès des cadres	• Les cadres consultent votre service autant que vous le souhaitez	.751
	• Votre service apporte des solutions individualisées aux problèmes de GRH qui leur sont soumis	.561
	• Votre service a tendance à se référer à des normes ou à des dispositions de la convention collective lorsqu'on lui soumet un problème	.554
Intermédiaire entre la direction et le personnel	• Votre service a à faire accepter les décisions de la direction à l'ensemble du personnel	.821
	• Votre service arrive à défendre les revendications du personnel	.657

TABLEAU 4

**CLASSIFICATION DES RÔLES EXERCÉS PAR LES DIRECTIONS
DES RESSOURCES HUMAINES SELON QUATRE TYPES D'APPORTS**

<i>Apports stratégiques</i>	<i>Apports professionnels et techniques</i>	<i>Apports au fonctionnement et à la cohésion de l'organisation</i>	<i>Apports à la réalisation des objectifs de GRH</i>
<p>Promoteur d'une vision intégrée de la gestion des ressources humaines</p> <p>Concepteur de la culture et du climat</p> <p>Soutien de la stratégie d'entreprise par l'harmonisation des pratiques fonctionnelles</p> <p>Analyste de l'environnement et planificateur</p> <p>Agent de changement</p> <p>Conseiller auprès de la direction</p> <p>Gestionnaire de sa propre position stratégique</p>	<p>Gestionnaire d'activités fonctionnelles de nature professionnelle et administrative</p> <p>Conseiller auprès des cadres hiérarchiques</p> <p>Chargé de résoudre des problèmes courants de gestion des ressources humaines, de réagir à des situations</p> <p>Gardien de l'efficacité de la gestion des ressources humaines</p> <p>Promoteur de services appropriés en matière de gestion des ressources humaines, gardien de la qualité</p>	<p>Agent d'uniformisation</p> <p>Intermédiaire entre la direction et les employés</p> <p>Gestionnaire du climat de travail</p>	<p>Stimulateur du rendement</p> <p>Protecteur de la santé physique et mentale (promoteur de la qualité de vie au travail)</p>

REFERENCES

- ALLARD, E., **Le rôle stratégique du leader de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation**, mémoire de maîtrise inédit, Ecole des hautes études commerciales, Montréal, 1990.
- BAIRD, L. et MESHOULAM, I. "The HRS matrix: managing the human resource strategically", **Human Resource Planning**, 7, 1984, 1-21.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., QUINN-MILLS, D. et WLATON, R.E., **Managing Human Assets**, New York, Free Press, 1984.
- BLOMSTROM, R.L. "Selling your personnel program", **Personnel Journal**, octobre 1962, reproduit dans le vol. 61, 1982, 356-361.
- BOWEN, D.E. et GREINER, L.E. "Moving from production to service in human resources management", **Organizational Dynamics**, 14, 35-53.
- CARROLL, S.J. et SCHULER, R.S. "Professionnal HRM : changing functions and problems" dans CARROLL, S.J. et SCHULER, R.S. (dir.). **Human Resource Management in the 80's**, Washington (D.C.), Bureau of National Affairs, 1983, 8.1-8.28.
- DYER, L. et HOLDER, G.W., "A strategic perspective of human resource management", dans DYER, L. (dir.), **Human Resource Evolving Roles and Responsibilities**, ASPA-BNA Series, Washington (D.C.), Bureau of National Affairs, 1988, 1.1-1.46.
- FITZ-ENZ, J., "How to market the H.R. department", **Personnel**, 63, 1986, 16-24.
- FOUCHER, R. "Les structures organisationnelles au services de la gestion des ressources humaines", dans BELANGER, L., BERGERON, J.L., BENABOU, C., FOUCHER, R. et PETIT, A., **Gestion stratégique des ressources humaines**, Boucherville (Québec), Gaétan Morin, 1988, 35-125.
- FOUCHER, R., "Les directions de ressources humaines" dans PETIT, A., BELANGER, L., BENABOU, C., FOUCHER R. et BERGERON, J.L., **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Boucherville (Québec), Gaétan Morin, 1993, 47-114.
- FOULKES, F.K. et MORGAN, H.M. "Organizing and staffing the personnel function", dans FOULKES, F.K. (dir.), **Strategic Human Resource Management**, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1986, 168-174.
- FRENCH, W.L., DITTRICH, J.E. et ZAWACKI, R.A., **The Personnel Management Process: Cases on Human Resources Administration**, Boston (Mass.), Houghton Mifflin, 1978.
- GILLEY, J.W. et EGGLAND, S.A., **Marketing HRD within Organizations, Enhancing the Visibility, Effectiveness, and Credibility of Programs**, San Francisco (Cal.) Jossey-Bass, 1992.
- GREENLAW, P.S. et BIGGS, W.D., **Modern Personnel Management**, Philadelphia (P.A.), Saunders, 1979.
- HALL, D.T. et GOODALE, J.G., **Human Resource Management and Implementation**, Glenview (Ill.), Scott, Foresman and Co., 1986.
- LABELLE, C.M., **Les types de services de ressources humaines et leur environnement**, Conférence prononcée lors du 4e Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines, Jouy en Josas (France), novembre 1993.
- LABELLE, C. et DYER, L., "Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines", **Relations Industrielles**, 47, 1992, 673-688.
- LAWLER, E.E. "Human Resource Management : meeting the new challenges", **Personnel**, 65, 1988, 24-27.
- MEALIA, I.W. et LEE, D., "Contemporary personnel practices in Canadian firms. An empirical evaluation", **Relations Industrielles**, 35, 1980, 410-421.
- MILES, R.F. et SNOW, C.C. "Designing strategic human resource systems", **Organizational Dynamics**, 13, 1984, 36-52.
- PERETTI, J.M., **Gestion du personnel**, Paris, Vulbert, 1981.
- RUSS, C.F., Jr., "Should the personnel department be abolished", **Personnel Journal**, 64, 1985, 78-81.

SIKULA, A.F., **Personnel Administration and Human Resources Management**, New York, John Wiley, 1976.

TYSON, S. et FELL, A., **Evaluating the Personnel Function**, London, Hutchison, 1986.

ULRICH, D., BROCKBAK, W. et YEUNG, A., **Human Resource Competencies in the 1990's. An Empirical Assessment**, Working

Paper, Ann Harbor, University of Michigan, 1989.

VAN WEES, L.L. "Is personnel's survival through marketing ?", **Personnel Journal**, 69, 1990, 96-102.

WATSON, F.J., **The Personnel Managers. A Study in the Sociology of Work and Employment**, London, Ruthledge et Kegan, 1977.