

Denis Chênevert  
HEC Montréal

Irène Lépine  
ESG, UQAM

HEC Montréal  
Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,  
Montréal (Québec) Canada  
H3T 2A7

### **Convergence ou divergence. Les rôles assumés par les services de gestions des ressources humaines des entreprises québécoises.**

Dans cet environnement compétitif et mondialisé, l'avantage concurrentiel durable passe inévitablement par le capital humain. Face aux multiples défis que pose cet environnement, les organisations ont du revoir leur stratégie d'affaires, leur structure et leur processus de travail. La fonction RH n'a pas échappé à cette remise en question. Un changement de structure important de la fonction RH est donc devenu nécessaire pour assumer ce nouveau rôle stratégique. D'un centre de coûts, le service RH est devenu un centre de profits qui doit fonctionner comme une unité d'affaires. Cette transformation drastique au niveau de la mission et des rôles mérite d'être étudiée. C'est justement l'objectif de cette recherche. À partir d'un sondage réalisé auprès de 376 DRH de différents secteurs d'activités nous avons observé un repositionnement des rôles en comparaison aux résultats observés aux États-Unis dix ans auparavant. Le rôle de partenaire stratégique semble prendre plus d'importance, alors que celui de support aux employés semble perdre de sa pertinence. Parmi les quatre rôles analysés, deux sont fortement liés entre eux. En effet, le rôle de partenaire stratégique est fortement corrélé à celui d'agent de changement, alors qu'il est faible lié à celui de protecteur des employés. Malgré une distinction assez précise de trois des quatre rôles du modèle d'Ulrich (1997), l'analyse factorielle n'a pas permis de présenter un facteur unidimensionnel pour le rôle d'expert administratif.

Mots clés : Rôles, Partenaire stratégique, Services RH, International, Transformation, Performance.

## **INTRODUCTION**

La compétition accrue qui accompagne la globalisation exige que les entreprises utilisent mieux les ressources dont elles disposent. Certains chercheurs soutiennent que les ressources humaines sont en fait une source privilégiée d'avantage concurrentiel (Barney 1991, 1995, Barney et Wright 1998; Bartlett et Ghoshal 2002.) Selon certains, la performance des organisations et leur position concurrentielle sont améliorées grâce à l'alignement de la GRH avec la stratégie de l'organisation (Wright et Snell 1998.) D'autres recherches suggèrent qu'un ensemble de pratiques de GRH orientées vers la performance et l'engagement des employés a des effets positifs sur la performance des organisations (Becker & Gerhart 1996, Pfeffer et Veiga 1999) Dans cette optique, un alignement serré avec la stratégie de l'entreprise ne serait pas requis. Quelle que soit la position adoptée dans ce débat, l'attention portée à l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance conduit à revoir le rôle des services de GRH. Ulrich (1997) reconnaît quatre rôles : celui de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de porte-parole des employés. Mais les pratiques des entreprises ne sont pas nécessairement conformes aux prescriptions des chercheurs. Au-delà du discours sur l'importance de la gestion des ressources humaines, il faut vérifier sur le terrain quels sont les rôles privilégiés dans les services de ressources humaines.

Cet article a pour objectif d'identifier les variations dans les rôles dévolus à la gestion des ressources humaines auprès de 376 entreprises québécoises. L'objet étant de voir si le rôle stratégique assumé par les services des ressources humaines a pris plus d'importance que le rôle de porte-parole et de protecteur des employés. Nous cherchons donc à comprendre, entre autres, si la recherche d'une plus grande performance économique a entraîné les différents services des ressources humaines à laisser de côté leur rôle social à l'égard de la protection des employés pour un rôle plus stratégique orienté vers la

recherche d'une plus grande performance économique. Une telle comparaison nous apparaît pertinente suite aux questionnements dans la littérature, quant à la convergence ou la divergence des modèles de gestion des ressources humaines dans un contexte de globalisation. Nous voulons également comparer nos résultats avec ceux obtenus dans d'autres études comme celle de Conner et Ulrich (1996) aux États-Unis. Dans une première partie nous présentons une brève revue de la littérature qui interroge les pratiques et modèles de ressources humaines dans diverses régions du monde. Nous exposons ensuite, les arguments qui, selon nous, justifient la comparaison entre le Québec et les États-Unis. La méthodologie de la recherche, la présentation et la discussion des résultats suivent.

### **Évolution des rôle de la fonction RH : une perspective internationale**

Il est reconnu que les ressources humaines procurent un avantage compétitif important aux organisations (Barney 1991, 1995, Barney et Wright 1998) particulièrement dans un contexte de globalisation (Bartlett et Ghoshal 2002.) Cet avantage compétitif est maximisé lorsqu'il y a un arrimage relativement serré entre les ressources humaines et la stratégie de l'organisation (Wright et Snell 1998) ou si des pratiques de ressources humaines favorisant la mobilisation et la performance sont mises en place (Pfeffer et Veiga 1999).

L'attention portée aux ressources humaines comme source d'avantage compétitif conduit à revoir le rôle des services de ressources humaines. Sans délaissier pour autant les rôles traditionnels des DRH dans la conception et la mise en œuvre des systèmes et processus reliés à l'acquisition, au développement, à la rémunération et aux autres fonctions dites de personnel, de nouveaux rôles sont ajoutés. Ulrich (1997) a identifié quatre rôles, expert administratif, champion ou porte-parole des employés, partenaire stratégique et agent de changement. Les deux premiers rôles renvoient aux activités à court terme de la gestion des ressources humaines, les deux derniers concentrent les efforts des ressources humaines sur les activités stratégiques et à plus long terme.

Une recherche menée auprès d'un échantillon de gestionnaires en ressources humaines (Conner et Ulrich 1996) a recueilli les perceptions des participants quant à l'importance respective de chacun de ces rôles. Le rôle d'expert administratif, le plus traditionnel, demeure le plus important suivi de celui de porte-parole des employés. Le troisième rôle regroupe celui de partenaire stratégique et d'agent de changement. Il semble donc que la reconnaissance des ressources humaines comme avantage compétitif et source de performance élevée ne se traduit pas immédiatement dans l'adhésion à un nouveau rôle.

Les changements dans les rôles assumés par les professionnels et les services RH ont suscité l'intérêt des praticiens. Par exemple, la Society for Human Resource Management (2002) encourage des projets de recherche sur ce sujet depuis 2001. Une imposante littérature scientifique en ressources humaines propose des analyses sur le rôle de la gestion des ressources humaines par rapport à des sujets précis telle que la gouvernance et la formation. Mais les recherches qui ont examiné spécifiquement le contenu et l'évolution des rôles en gestion des ressources humaines sont relativement rares. Par ailleurs, nous retrouvons beaucoup de recherches qui comparent les pratiques de gestion des ressources humaines, mais souvent sans s'attarder spécifiquement aux rôles. Mais nous pouvons supposer que les modalités de mise en œuvre de diverses pratiques reflètent les rôles qui sont privilégiés dans divers pays et cultures (Gooderham et coll 1999.) Cette approche comparative fournit des données riches, mais les comparaisons demeurent difficiles puisque les pratiques étudiées varient d'une recherche à l'autre. Dans la revue de la littérature qui suit nous présentons d'abord les recherches axées sur les pratiques dans un pays, puis nous examinons les recherches comparatives et finalement les pratiques des compagnies multinationales qui sont à la frontière du local et de l'international. Nous espérons ainsi obtenir un portrait de la constellation des modèles en gestion des ressources humaines et établir s'il y a convergence ou divergence entre ces modèles. La globalisation et les échanges intenses qu'elle engendre peuvent accélérer un mouvement d'homogénéisation dans les rôles ou, à l'opposé, des facteurs proprement nationaux peuvent maintenir une plus grande diversité.

Dans une étude réalisée par Peretti (1998) on a interrogé des cadres des ressources humaines et des managers opérationnels français en utilisant l'outil de Ulrich. Les résultats font ressortir des similarités et aussi des différences avec les Américains. Pour les gestionnaires américains et français les professionnels des ressources humaines sont d'abord des experts administratifs. Mais les Français accordent plus de poids à l'agent de changement et ensuite au partenaire stratégique. Ces deux missions se démarquent l'une de l'autre ce qui n'est pas le cas dans l'étude américaine. Le rôle de champion des employés qui prend la deuxième place aux États-Unis vient au dernier rang en France. Comme ailleurs, les répondants français voient pour le futur une implication stratégique plus forte et un partage de la fonction avec les gestionnaires opérationnels (Cerdin et Peretti 2001). Les gestionnaires des ressources humaines en Grande Bretagne rapportent une évolution de leur rôle qui devient plus complexe et recouvre les multiples aspects décrits par Ulrich. Mais selon Caldwell (2003), l'image traditionnelle de la gestion du personnel persiste. De plus, ces rôles multiples suscitent des tensions et sont potentiellement conflictuels.

Au Portugal, la gestion des ressources humaines commence à obtenir une voix au chapitre de la stratégie, mais démontre une résistance assez forte à la délégation de responsabilités RH aux cadres opérationnels (Cabral-Cardoso 2004). Les spécialistes des ressources humaines indiens et britanniques manifestent le désir d'une plus grande intégration avec la stratégie organisationnelle et plus de responsabilités pour les gestionnaires opérationnels (Budhwar et Sparrow 2002). Cependant, les facteurs culturels expliquent, selon les auteurs, des logiques d'action très différentes et l'on suppose une compréhension différente des rôles du service RH dans l'un et l'autre des pays. Dans ces deux recherches, le rôle de spécialiste demeure très important bien que l'on reconnaisse l'importance du passage éventuel à un rôle stratégique.

Brewster et Bournois (1991) ont été parmi les premiers à suggérer un modèle européen de la gestion des ressources humaines. Cependant, Claus (2003) n'a pas retrouvé un tel modèle régional, son étude dans 14 pays a relevé plus de différences que de similarités. À l'intérieur d'un même pays comme la Belgique, des chercheurs ont noté des orientations

différentes. Ainsi dans la Wallonie on retrouve un modèle objectiviste, centré sur des codes administratifs dominants, alors qu'en Flandres les pratiques de RH relèvent d'une logique qualifiée d'entrepreneuriale et de pragmatique (Claus et coll. 2002). Sparrow et Hiltrop (1997) rejettent le concept d'un modèle unique européen de gestion des ressources humaines malgré une convergence dans les pratiques en Grande Bretagne, en Allemagne et en Italie. Finalement, ces auteurs concluent que les similarités entre les pays européens sont suffisantes pour distinguer le modèle européen du modèle américain. De leur côté, Gooderham et al. (1999) ont examiné les pratiques RH de six pays à partir de deux modèles d'analyse. Le premier modèle en est un de gestion « calculatrice » ou de rationalité économique, certains diraient un modèle de RH « dur ». Le second est dit modèle de collaboration. Le modèle de rationalité économique est retrouvé surtout en France et en Espagne, alors que le modèle axé sur la collaboration prédomine au Danemark et en Norvège. L'Allemagne se positionne faiblement sur les deux modèles et la Grande Bretagne se positionne fortement sur les deux. Les rôles de la gestion des ressources humaines reflèteraient ces positions respectives.

Cependant, il n'y a pas unanimité. La recherche de Clark et Pugh (2001) rapporte un mouvement de convergence dans les rôles de la gestion des ressources humaines dans les pays européens. Ainsi dans six pays (Grande Bretagne, Allemagne, France, Pays Bas, Danemark et Suède) les ressources humaines sont vues comme une source d'avantage compétitif et les auteurs estiment que la globalisation est le facteur qui explique le mieux cette tendance à l'homogénéisation. Celle-ci est trouvée dans la décentralisation des responsabilités de gestion des ressources humaines vers les cadres opérationnels et l'intégration des RH à la stratégie de l'organisation surtout en Grande Bretagne, en Allemagne, en France et dans les Pays-Bas. Une comparaison des rôles de la gestion des ressources humaines a également été réalisée chez les pays asiatiques et anglo-saxons (Bowen et al. 2002). Cette comparaison repose sur le statut accordé à la fonction ressource humaine et sur l'intention de développer des capacités ou compétences organisationnelles à partir des ressources internes à l'organisation (Barney 1991). Dans ce contexte, le statut accordé au service des ressources humaines est mesuré à partir de l'importance accordée au département RH de la firme, par son niveau de connaissance et

d'expertise RH et par le degré de collaboration de la fonction avec les cadres supérieurs sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. Les résultats de cette étude montrent que les pays anglo-saxons, tels que le Canada, l'Australie et les États-Unis sont ceux qui intègrent le mieux ces trois dimensions. Les rôles de partenaire stratégique et d'expert administratif semblent donc dominants dans la fonction RH des entreprises de ces pays. Dans les pays d'Asie, les pratiques de gestion des ressources humaines sont contingentes aux stratégies de réduction des coûts et de différenciation. Les auteurs ne précisent pas comment ces stratégies affectent les rôles en gestion des ressources humaines.

On constate que les multinationales agissent également comme un vecteur de transmission de nouvelles pratiques en gestion. Toutefois, la recherche de Béret et Mendez (2003) démontre qu'il n'y a pas une « importation en bloc » des pratiques du pays d'origine et donc pas de modèles globaux uniformes. Certaines filiales dans le pays hôte, ici la France, opèrent selon une logique de double isomorphisme qui tient compte des spécificités locales tout en introduisant certaines modalités propres au pays d'origine. Une recherche auprès de multinationales opérant aux États-Unis rapporte des résultats similaires (Rosenzweig et Nohria 1994). Néanmoins, certaines multinationales suédoises et allemandes délaissent les pratiques du pays d'origine et optent pour l'isomorphisme local. Ferner (1997) propose que la gestion des ressources humaines soit la fonction qui choisit le plus souvent l'isomorphisme local. Cependant, les résultats d'une étude auprès de multinationales japonaises et américaines à Singapour (Yuen et Hui 1993) démontrent au contraire le maintien des modèles du pays d'origine. Par exemple, on observe une approche « contractuelle » pour les compagnies américaines et une approche « développement du capital humain » pour les compagnies japonaises.

La précédente revue de la littérature indique une convergence dans les intentions et les efforts vers l'appropriation d'un rôle de partenaire stratégique pour les ressources humaines dans presque toutes les recherches. Pour les autres rôles identifiés et décrits par Ulrich (1997) il est plus difficile d'apporter des conclusions, les termes utilisés varient, les perspectives sont multiples, mais il est évident que la gestion des ressources humaines est en transition dans la plupart des pays. De manière plus générale, on ne peut conclure à

un processus d'homogénéisation dans les pratiques et les rôles assumés par les gestionnaires des ressources humaines. Une variation importante existe selon les pays et selon les cultures considérées.

Les données, dans presque toutes les études examinées ici, ont été obtenues par des sondages. Cette méthode permet de recueillir des informations auprès d'un plus grand nombre de répondants. Mais nous notons le peu de recherches qui décrivent les processus qui président à la prise en charge de ces nouveaux rôles. Or, la description d'une tentative de transition des rôles des ressources humaines dans une organisation australienne (Josserand et Teo 2004) démontre qu'il s'agit d'une tâche complexe et que les divers rôles sont apprivoisés graduellement. Les gestionnaires RH demeurent plus à l'aise dans le rôle d'expert administratif qu'ils connaissent bien et ils ont des difficultés à assumer le rôle d'agent de changement. Cette étude de cas rappelle que ces transitions nécessitent une période de temps plus longue que ce qui est généralement estimée. Les perceptions différentes de ces rôles par divers groupes impliqués sont une autre entrave importante. La constellation de ces quatre rôles entraîne aussi des conflits de rôles qui n'ont pas encore été étudiés à fond (Caldwell 2003) et qui expliquent probablement les difficultés de transition. Ces facteurs peuvent expliquer, du moins en partie, pourquoi les rôles dominants en gestion des ressources humaines ont peu changé. Il se peut que les transitions vers les autres rôles soient en cours et incomplètes. Mais ce processus n'apparaît pas dans les sondages.

### **Une comparaison entre le Québec et les États-Unis**

Nous croyons que la comparaison entre les perceptions des gestionnaires américains et canadiens quant à l'importance relative des quatre rôles identifiés par Ulrich est particulièrement intéressante parce que nous avons à la fois des ressemblances avec le mode de vie américain et des différences institutionnelles et culturelles. Le Canada et le Québec entretiennent des relations économiques très étroites avec les États-Unis. Plus de 80% des exportations québécoises vont vers les États-Unis (Institut de la statistique du Québec 2004). Les systèmes de gestion, dans la plupart des entreprises québécoises, sont

semblables aux systèmes américains, d'ailleurs les écoles de gestion privilégient largement des modèles de gestion nord-américains. L'intégration des économies nord-américaines à travers l'Accord de libre échange nord-américain, en vigueur depuis 1994, a probablement favorisé l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines entre les pays participants.

Malgré la proximité géographique et l'influence de la culture américaine, le Québec maintient des valeurs culturelles qui sont différentes. Les institutions qui encadrent les relations de travail au Québec ont été empruntées dans une large part au modèle américain, mais nous y retrouvons un taux de syndicalisation beaucoup plus élevé qu'aux États-Unis et un plus grand militantisme. L'État a manifesté, depuis la Révolution tranquille des années 1960 au Québec, une présence plus active dans l'économie et a assuré la mise en place des régimes de sécurité sociale plus étendus qu'aux États-Unis bien que moins importants qu'en Europe. Nous croyons que l'étude des rôles de la gestion des ressources humaines identifiés par Ulrich constitue un apport au débat sur l'homogénéisation versus la variation de la gestion des ressources humaines. Finalement, la recherche de Ulrich date déjà de près de 10 ans. Il est donc utile d'obtenir des données qui permettent de constater l'évolution de ces rôles et ce, même si les données québécoises ne sont pas totalement comparables aux données américaines.

## **MÉTHODOLOGIE**

Un sondage comprenant 33 questions a été envoyé à 1200 gestionnaires de haut niveau en ressources humaines dans différents secteurs d'activités à l'exception du secteur public. Un courriel acheminé à toutes ces personnes annonçait le sondage et les invitait à y répondre en ligne sur un site web. Suite au premier envoi et à la réception des premières réponses, deux relances par courriel ont été acheminées. Une relance téléphonique a suivi durant la semaine. Nous croyons que ce sondage rencontrait les exigences des spécialistes en méthodologie dans le domaine des ressources humaines (Roth et BeVier 1998.) Le sondage pouvait être complété en moins de 15 minutes, des informations préalables avaient été fournies sur le site web aux répondants potentiels et nous croyons que le sujet

de recherche correspondait aux intérêts des gestionnaires. L'échantillon a été construit à partir des informations disponibles dans des banques de données publiques telles que celle des revues d'affaires qui recensent les entreprises les plus importantes au Québec et des répertoires informatisés. Nous avons reçu 378 réponses dont 376 étaient utilisables pour fins d'analyse. Le taux de réponse de 31% correspond aux taux de réponse moyens enregistrés pour des sondages auprès des gestionnaires supérieurs (Baruch 1999.).

### **Instrument de mesure**

L'instrument de mesure utilisé est celui développé par Conner et Ulrich (1996) composé de 40 items dont 10 items pour chacun des quatre rôles du modèle de Ulrich (1997). Les participants devaient se référer aux services des ressources humaines de leur unité d'affaires et aux professionnels qui les composent afin de répondre aux questions. Une échelle de likert en cinq points leur était présentée et l'ensemble des questions était organisé en groupe de quatre débutant par la même introduction. Nous leur demandions par exemple, d'indiquer dans quelle mesure (« très peu » à « beaucoup ») leur service des ressources humaines participait activement :

- à la planification stratégique de l'organisation
- à concevoir et à implanter des politiques RH
- à écouter et à répondre aux employés
- à la réorganisation, aux changements et à la transformation de l'organisation.

### **Analyses**

Des analyses descriptives ont été réalisées afin de connaître l'importance accordée à chacun des rôles et ainsi pouvoir comparer nos résultats avec ceux de l'étude de Conner et Ulrich (1996). Par la suite, une analyse de corrélation a été réalisée afin vérifier l'existence ou non de lien entre les différents rôles. Pour ce faire, nous avons réalisé au préalable la moyenne des dix items liés à chacun des quatre rôles. Enfin, une analyse factorielle en composante principale a été réalisée dans le but de vérifier l'existence ou non des quatre rôles initialement identifiés par Ulrich (1997).

## Résultats

Les résultats obtenus suggèrent que les services des ressources humaines au Québec assument fortement l'ensemble des quatre rôles du modèle d'Ulrich (1997). Le tableau 1 montre que sur l'ensemble des rôles, les résultats sont près de 40 sur un maximum possible de 50. L'expert administratif, avec un résultat de 41, semble toujours constituer le rôle dominant chez les professionnels en GRH suivi d'agent de changement (39,7) et de partenaire stratégique (39,4). Le rôle qui semble le moins important pour les services des RH est celui de champion et de défenseur des droits des salariés.

-----

Insérer le tableau 1

-----

Lorsque l'on compare les résultats obtenus avec ceux de l'étude de Conner et Ulrich (1996), on remarque une différence considérable sur l'ensemble des rôles. Le tableau 2 montre que tous les rôles semblent davantage pris en compte par les services et les professionnels RH au Québec. Les différences les plus importantes se situent au niveau du rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement avec un écart d'environ 34%. Les écarts types montrent que les résultats des deux études suivent des distributions comparables avec de plus forts écarts pour le rôle de partenaire stratégique et de plus faibles écarts pour le rôle d'expert administratif.

-----

Insérer le tableau 2

-----

Les analyses de corrélation au tableau 3 suggèrent un très fort lien entre le partenaire stratégique et l'agent de changement (0,73\*\*). Ces deux rôles semblent donc fonctionner de pairs. Le lien le plus faible est observé entre le rôle de partenaire stratégique et de champion des employés (0,16\*\*). Les entreprises qui focalisent leur énergie sur la

dimension stratégique liée à la performance économique n'accordent pas la même importance à l'égard du support aux employés. En ce qui a trait aux autres liens observés ils sont plutôt moyen variant entre 0,33 et 0,41.

-----  
Insérer le tableau 3  
-----

Dans le but de vérifier le caractère multidimensionnel du construit, une analyse factorielle en composante principale (ACP) a été réalisée. Une rotation de type « Varimax » a été choisie. Cette technique est utilisée lorsque l'ACP ne produit pas une structure factorielle claire (Igalens et Roussel, 1998). Selon ces auteurs, la rotation de type « Varimax » tente de limiter le nombre d'items qui ont une contribution supérieure à 0,30 sur d'autres axes de manière à simplifier l'identification des facteurs. Nous avons retenu la technique de la valeur propre supérieure ou égale à 1 comme moyen pour déterminer le nombre de facteurs. De cette façon, sept facteurs ont été retenus, permettant de restituer plus de 65% de la variance (tableau 4), ce qui ne correspond pas au modèle initial à quatre facteurs d'Ulrich (1997).

-----  
Insérer le tableau 4  
-----

Le premier facteur correspond parfaitement au rôle de partenaire stratégique identifié par Ulrich (1997) et contient dix items dont la contribution est supérieure à 0,50 et qui permet de restituer près de 17% de la variance. Ces dix items étaient initialement associés au rôle de partenaire stratégique.

Le deuxième facteur identifié par l'ACP est lié au rôle d'agent de changement et permet de restituer près de 16% de la variance. Il contient neuf items dont la contribution est supérieure à 0,50 et trois items dont la contribution est inférieure à 0,50. Parmi les 12 items qui ont été identifiés à ce facteur, 10 étaient initialement associés au rôle d'agent

de changement et deux étaient associés à deux autres rôles dont l'expert administratif et le champion des employés. Ces trois items dont la contribution est inférieure à 0,50 ont également une contribution plutôt forte (0,407; 0,445; 0,404) sur les facteurs 4, 5 et 6 qui sont plus difficilement interprétables.

Le troisième facteur contient 8 items dont la contribution est supérieure à 0,50 et permet de restituer plus de 13% de la variance. Ces items sont associés au rôle de champion des employés dans le modèle d'Ulrich (1997). Deux des items qui avaient été associés dans le questionnaire à ce rôle n'ont pas été retenus par l'analyse factorielle. L'un d'eux a été associé au rôle d'agent de changement avec une contribution faible (0,425) et l'autre est associé au facteur 5 dont l'interprétation est plus difficile à réaliser.

Les facteurs 4, 5, 6 et 7 ne correspondent pas au modèle initial. Le facteur 4 contient quatre items dont la contribution est supérieure à 0,50 et permet de restituer environ 6% de la variance. Les quatre items sont tous liés au rôle d'expert administratif. Le facteur 5 contient trois items dont deux associés au rôle d'expert administratif et un au rôle de champion des employés. Ce facteur est donc plus difficile à interpréter. Les facteurs 6 et 7 contiennent respectivement deux items et un item. Toutefois, à l'image du facteur 6, il devient difficile d'interpréter leur signification en regard du facteur 4. Les caractéristiques de ces facteurs sont illustrées au tableau 4.

## **Discussion**

Les résultats obtenus montrent une prise en charge plus grande des quatre rôles du modèle d'Ulrich (1997) chez les professionnels en RH au Québec comparativement à ceux aux États-Unis (Conner et Ulrich, 1996). Contrairement aux écrits qui prédisent un accroissement du rôle stratégique au détriment du rôle administratif, les résultats suggèrent que les services RH assument fortement tous les rôles et qu'il n'y a pas vraiment de compromis possibles. Selon Wils et al (2000), on ne peut continuer à assumer des rôles traditionnels ou à assumer un nouveau rôle sans rééquilibrer l'importance accordée

aux autres rôles. En un mot, assumer complètement ou à leur maximum tous les rôles est utopique et ne peut qu'entraîner les directions RH à leur perte. Les services RH doivent donc repositionner leurs différents rôles de façon à pouvoir renforcer leur présence en matière stratégique. Malgré ce constat, les attentes des gestionnaires à l'égard du service des ressources humaines sont que ces derniers doivent pouvoir répondre à différents besoins autant d'ordre administratif que stratégique. À cet effet, une étude réalisée par Labelle (1992) auprès de 264 services des ressources humaines suggère que les DRH doivent assumer plusieurs rôles complémentaires, mais à des degrés divers et que la taille des organisations peut avoir une incidence sur la nature et l'ampleur des rôles assumés.

Nos résultats suggèrent également que la recherche d'une plus grande performance économique par le biais du rôle stratégique semble avoir damé le pion au rôle social à l'égard de la protection des employés. Contrairement à l'étude de Conner et Ulrich (1996) où le rôle de support aux employés était au deuxième rang parmi les quatre rôles étudiés, nos résultats suggèrent que ce rôle est maintenant bon dernier tous juste derrière le rôle stratégique, ce qui confirme les résultats de l'étude de Peretti (1998) réalisée auprès d'entreprises françaises. Selon Wils et al. (2000) le fait de délaisser le rôle social au détriment des autres rôles est risqué, car cela peut entraîner chez les salariés le sentiment d'être négligés par rapport aux intérêts économiques de l'entreprise. Les auteurs en relations industrielles, tel que Kochan (1997), nous invitent à la prudence, car pour eux le rôle social de protecteur des employés est essentiel étant donné les contradictions inhérentes aux systèmes de gouvernance qui régissent nos sociétés. La quête de la rentabilité à court terme laisse souvent pour contre la dignité des salariés qui y ont contribué. À cet effet, une enquête menée par le Conférence Board aux États-Unis auprès de 314 Vices présidents RH souligne que 94% d'entre eux considèrent le rôle de partenaire d'affaire (contribution économique) comme étant critique pour la fonction RH, alors que seulement 16% d'entre eux ont indiqué que le rôle de protecteur des employés (support social) était crucial (Csoka, 1995).

Les résultats de l'analyse de corrélation montre que le rôle de partenaire stratégique va de paire avec celui d'agent de changement, mais est faiblement lié à celui de champion des

employés. Pour les DRH qui ont participé à l'enquête, aider l'entreprise à faire face aux changements et à relever les défis est un rôle qui est assumé parallèlement à celui de partenaire stratégique. De la même façon, les services RH qui participent aux décisions stratégiques en surveillant constamment l'environnement et en alignant les pratiques RH sur les priorités d'affaires sont également des agents de changements. Toutefois, cette cohérence ne semble pas exister entre le rôle stratégique et celui de champion des employés. Les services RH qui cherchent à apporter une contribution économique plus grande à l'entreprise n'investiraient pas de façon proportionnelle dans leur rôle social lié au support des employés. Ces résultats appuient ceux de l'étude de la firme Deloitte (2003) réalisée auprès de plus de 200 entreprises canadiennes qui montrent que le rôle de partenaire stratégique est celui qui caractérise le mieux la situation présente de leur service RH (41% des efforts), alors que celui de support aux employés était le moins important (13% des efforts). Une étude réalisée par la firme Mercer (2003) aux États-Unis auprès de 300 organisations suggère également un accroissement du temps consacré par les professionnels RH au rôle de partenaire stratégique (15% à 30%) et une diminution de celui consacré au support aux employés (11% à 9%), ce qui illustre bien l'écart grandissant entre l'importance de la contribution économique de la fonction RH et son rôle de support social.

Les résultats de l'analyse factorielle n'ont pas permis de retrouver intégralement les quatre rôles identifiés par Ulrich (1997). En effet, sept facteurs ont été identifiés dont trois correspondent bien à ceux recherchés. Les DRH sont donc en mesure de bien distinguer les rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement et de champion des employés, mais ne semblent pas considérer le rôle d'expert administratif comme étant un construit unidimensionnel. De plus, le deuxième facteur (agent de changement) ne correspond pas parfaitement au construit initial. En effet, certains items ont une forte contribution sur le premier facteur (partenaire stratégique), ce qui confirme la grande similarité entre ces deux rôles de la fonction RH. À cet égard, les résultats de Conner et Ulrich (1996) n'avaient pas été en mesure de distinguer ces deux construits. Nos résultats montrent aussi la présence de deux items qui n'étaient pas associés à ce facteur. Toutefois, leur contribution factorielle est plutôt faible (inférieure à 0,50) suggérant une

épuration de ces items dans une structure factorielle finale. Le troisième facteur lié au rôle de champion des employés est unidimensionnel, et ce, malgré l'absence de deux items qui lui étaient théoriquement associés. Ces deux items se sont retrouvés, l'un avec le deuxième facteur (agent de changement) et l'autre avec le cinquième facteur. Toutefois, leur contribution factorielle n'est pas élevée et chevauche plus d'un facteur. Les quatre derniers facteurs sont plus difficiles à interpréter et les DRH qui ont répondu à notre enquête semblent voir dans le rôle d'expert administratif des nuances importantes. En effet, le quatrième facteur correspond davantage à des considérations de contrôle, le cinquième à des questions d'efficacité, le sixième à la mise en œuvre et le septième, comportant un seul item, est difficilement interprétable. Les DRH voient donc dans le rôle d'expert administratif trois dimensions distinctes : le contrôle administratif des procédures, l'efficacité des politiques et la mise en œuvre des programmes RH.

## **Conclusion**

La pression exercée par la concurrence suite à la mondialisation des marchés a généré des attentes nouvelles à l'égard de la fonction RH. Être plus stratégique et offrir un meilleur service tout en réduisant les coûts font partie du mandat que la haute direction confie aux DRH de nos entreprises. Cette quête de productivité va-t-elle se faire au détriment des rôles traditionnelles dont seule la fonction RH était la gardienne ? Nos résultats, sans être alarmants, suggèrent une augmentation générale des rôles assumés par les services RH. Si la tendance se maintient, des compromis devront être réalisés à l'égard de ces rôles, car il s'avère utopique qu'un professionnel RH puisse tous les assumer. Puisque nos résultats suggèrent que le rôle de support aux employés est maintenant considéré comme le moins important pour la fonction RH et qu'il ne soit pas lié au rôle de partenaire stratégique peut soulever certaines questions.

Sommes-nous allés trop loin dans le changement de rôle de la fonction RH ? Plusieurs entreprises ont connu d'importants échecs lorsque leur service RH a tenté de contribuer plus activement à la performance économique de l'entreprise en implantant un nouveau

programme de rémunération sans au préalable avoir pris le temps de bien comprendre les besoins des employés (Csoka, 1995). N'est-il pas temps de revenir au rôle initial qui a toujours été associé à la fonction RH soit celui d'être à l'écoute des salariés et de comprendre leurs besoins en favorisant une plus grande transparence. La croissance fulgurante des problèmes d'épuisement professionnel que vivent les organisations du monde entier n'est sûrement pas étrangère à cette situation. La recherche constante d'une plus grande productivité par la rationalisation des effectifs et une implication accrue du personnel restant répond certes au rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement que l'on veut conférer à la fonction RH, mais ne répond sûrement pas à celui de porte parole des employés et de surveillant de leur intégrité physique et mentale.

L'instrument de mesure développé par Conner et Ulrich (1996) que nous avons utilisé pour circonscrire les rôles des services RH n'a pas permis de retrouver les quatre rôles originales. Malgré une certaine « unidimensionnalité » de trois rôles (partenaire stratégique, agent de changement, champion des employés), le rôle d'expert administratif n'a pas été bien évalué par les questions utilisées. L'instrument mérite donc d'être revu afin de corriger ces lacunes qui étaient également présentes dans l'enquête américaine dix ans auparavant.

Certaines limites à notre étude doivent toutefois être soulevées. Plusieurs PME font partie de notre échantillon, ce qui constitue une différence importante par rapport aux résultats des études américaines réalisées uniquement auprès de grandes entreprises. Le contexte québécois est donc composé d'entreprise dont la fonction RH n'est pas toujours très bien définie. De plus, l'utilisation d'un questionnaire pour mesurer des concepts complexes, tels que les rôles assumés par les services RH, ne permet pas toujours d'obtenir des résultats précis et complets. La possibilité d'interagir avec des DRH et des professionnels RH sur la base des rôles qu'ils assument permettrait d'enrichir les constats auxquels nous sommes arrivés. De plus, la prise en compte de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille, le secteur d'activité, la stratégie d'affaires et le taux syndicalisation permettrait de mieux saisir les raisons derrière l'importance accordée aux

différents rôles de la fonction RH. C'est ce que nous souhaitons réaliser dans nos futures recherches.

## RÉFÉRENCES

- Barney, J. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage » *Journal of Management* vol. 17 pp.99-120
- Barney, J. et Wright P. (1998) « On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage » *Human Resource Management* 37,1 :31-46
- Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1987) « Managing across borders : New strategic requirements » *MIT Sloan Management Review* 28,4 :7-18.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal S. (2002) « Building competitive advantage through people » *MIT Sloan Management Review* 43,2 :34-41
- Baruch, Yehuda (1999) « Response rate in academic studies – a comparative analysis » *Human Relations* vol. 52, no 4, pp. 421-439.
- Béret, Pierre et Mendez, Ariel (2003) « Nationalité des firmes multinationales et modèles de grh : un encastrement institutionnel » *Revue de gestion des ressources humaines* vol. 47, pp. 29-44
- Bowen, David E.; Galang Carmen; Pillai, Rajnandini (2002) « The role of human resource management : an exploratory study of cross country variance » *Human Resource Management* vol. 41, no 1 :103-122.
- Brewster C. et Bournois F. (1991) « A European perspective on human resource management » *Personnel Review* vol. 20, no. 6
- Budhwar, Pawan S. et Sparrow Paul R. (2002) « Strategic HRM through the cultural looking glass : Mapping the cognition of British and Indian managers » *Organization Studies* vol. 23, no. 4. p.599-620
- Cabral-Cardoso, Carlos (2004) « The evolving Portuguese model of HRM » *Journal of Human Resource Management* vol. 15 no 6, pp.959
- Caldwell, R. (2003) « The Changing Roles of Personnel Managers : Old Ambiguities, New Uncertainties » *Journal of Management Studies* vol.40, no 4, pp 983-1004.

Cerdin, Jean-Luc & Peretti Jean-Marie (2001) « Trends and emerging values in human resource management in France » *International Journal of Manpower* vol.22, no. 3 p : 216-223

Clark, Timothy & Pugh, Derek (2001) “Similarities and differences in European conceptions of human resource management” *International Studies of Management & Organization* vol. 29, no.4: pp.:84-100.

Claus, Lisbeth (2003) « Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union » *Thunderbird International Business Review* vol. 45, no 6 pp.729-755

Claus, Lisbeth, Vloeberghs, Daniel, Pichault, François (2002) « Belgian-style Human Resource Management : A case of mistaken identity » *European Management Journal* vol. 20 no 4, pp. : 438-446..

Conner, Jill et Ulrich Dave (1996) « Human Resource Roles : Creating Value, Not Rhetoric » *HR. Human Resource Planning* vol. 19, no 3, pp.38-49.

Csoka, Louis, S. (1995), “Rethinking Human Resources”, The Conference Board, Report Number 1124-95-RR. New York, USA. p. 40.

Delaney, J.T.; et Huselid, M.A. (1996) « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance » *Academy of Management Journal* vol 39 no p949-969.

Deloitte (2003), “2003/2004 State of the Human Resources Function in Canada”, Deloitte: Human Capital, 2003/2004 Survey Results, p.29.

Ferner Anthony (1997) « Country of origin effects and HRm in multinational companies » *Human Resource Management Journal* vol.7, no 1 pp.: 19-37

Gooderham, Paul N; Nordhaug, Odd; Ringdal, Kristen (1999) « Institutional and rational determinants of organizational practices : Human resource management in European firms » *Administrative Science Quarterly* vol,44 no.3 pp. : 507-532.

IGALENS, J. et ROUSSEL, P., Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, Collection Recherche en Gestion, ECONOMICA, Paris, 1998.

Institut de la statistique du Québec (2004) Commerce International des marchandises du Québec vol.5 no.2

Jennings, P.D; Cyr D; Moore L.F. (1995) « Human resource management on the Pacific Rim : An integration » ds *Human Resource Management on the Pacific Rim* J.F. Moore et P.D. Jennings (eds) Walter de Gruyter, Berlin.

- Josserand, Emmanuel et Teo Stephen T.T. (2004) « Du bureaucrate au stratège : la difficile transition des rôles des ressources humaines dans le secteur public » *Management International* vol.9, no.1 pp.37-48.
- Kochan, T.A. (1997), « Rebalancing the role of human ressource », *Human Resource Management*, vol. 36, no. 1, p. 121-127.
- Mercer (2003), « Transforming HR for Business Results : A Study of US Organizations », Mercer Human Resource Consulting, p. 39.
- Peretti, Jean-Marie (1998) « La perfomance de la fonction ressources humaines : 1978-1998 » *Économies et Sociétés, Sciences de gestion*. Série S.G., no. 8-9 p. 479-493.
- Pfeffer, Jeffrey et Veiga John F. (1999) “Putting people first for organizational success” *Academy of Management Executive* vol. 13, no. 2 pp.: 37-48.
- Rosenzweig Philip M. et Nohria Nitin (1994) « Influences of Human Resource Management Practices in Multinational Corporations » *Journal of International Business Studies* vol. 25, no 2, pp. 229-251
- Roth, Philip L. & BeVier, Craig, A. : (1998) « Response rates in HRM/OB survey research : norms and correlates, 1990-1994 » *Journal of Management* vol. 24, no 1 pp.97-117.
- Rowden Robert W. (1999) « Potential roles of the Human Resource Management Profession in the Strategic Planning Process » in *SAM Advanced Management Journal*
- Som, Ashok (2003) « Redesigning the human resources function at Lafarge » *Human Resource Management* vol.42, no 3 :271-288. (on ABI)
- Schuler R.S. (1994) « World class human resource departments : six critical issues » *Accounting and Business Review* » vol. 1, no 1 :43-72
- Society for Human Resource Management (2002) *The Future of the HR Profession*.
- Sparrow, Paul R. et Hiltrop, Jean-Marie (1997) « Redefining the field of European human resource management : A battle between national mindsets and forces of business transition? » *Human Resource Management* vol. 36, no.2 pp. 201-220.
- Towers Perrin (2003), “Tougher Times... Tougher HR”, TP Track: Executive Summary, p.14.
- Ulrich, D. (1998), « A new mandate for human resources » *Harvard Business Review*, p. 124-128

Ulrich, D. (1997), *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results* Boston Harvard Business School Press.

Wils, T. ; Labelle, C. et Guérin, G. (2000), « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol. 24, no. 4. hiver, pp.20-31.

Wright, Patrick M; & Snell, Scott A. (1998) « Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management » *Academy of Management Review* vol.23, no 4

Yuen, E et Hui, Tak Kee (1993), « Headquarters, host culture and organisational influences on HRM policies and practices » *Management International Review* vol. 33 no. 4, pp.361-383.

Tableau 1: Résultats descriptifs des différents rôles (N=376)

<b>Rôles</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart type</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Partenaire stratégique</b>	39,417	7,437	14,00	50,00
<b>Agent de changement</b>	39,745	6,722	16,00	50,00
<b>Expert administratif</b>	41,236	4,443	22,00	50,00
<b>Champion des employés</b>	38,229	6,198	17,00	50,00

**Tableau 2: Moyenne pour chacun des rôles  
(USA vs Québec)**

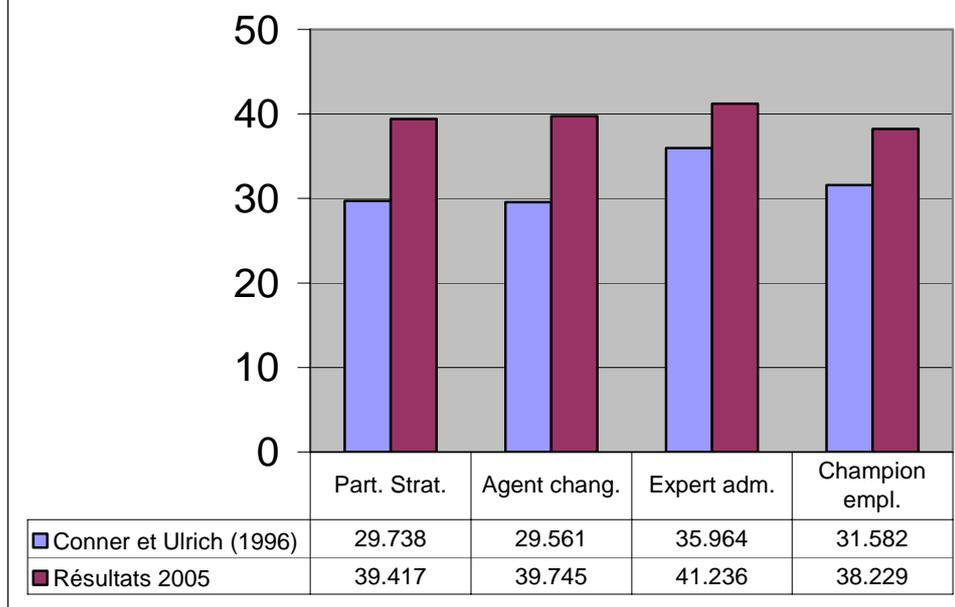


Tableau 3: Les coefficients de corrélation entre les différents rôles assumés par les services ressources humaines

<b>Rôles</b>	<b>Partenaire stratégique</b>	<b>Expert administratif</b>	<b>Champion des employés</b>	<b>Agent de changement</b>
<b>Partenaire stratégique</b>	1	0,33**	0,16**	0,73**
<b>Expert administratif</b>	--	1	0,41**	0,38**
<b>Champion des employés</b>	--	--	1	0,41**
<b>Agent de changement</b>	--	--	--	1

**Tableau 4 : Analyse factorielle en composante principale (Rotation varimax)**

**A) Partenaire stratégique**

	Solutions à 7 facteurs (Valeurs propres supérieures à 1)						
	1	2	3	4	5	6	7
Notre serv. RH participe activement à la planification stratégique de l'organisation	<b>.798</b>	.324	-.023	.026	-.126	.082	.014
La crédibilité de notre serv. R.H. vient du fait qu'il aide à réaliser les objectifs stratégiques	<b>.747</b>	.361	-.064	.005	.049	.049	.094
Notre serv. R.H. développe des politiques/programmes pour intégrer les stratégies RH afin de réaliser les stratégies de l'entreprise	<b>.732</b>	.299	.061	.053	.210	.200	-.165
Notre serv. RH participe à la formulation des stratégies d'affaires	<b>.727</b>	.254	.026	-.099	-.180	.117	.225
Notre serv. RH consacre du temps à questions stratégiques	<b>.718</b>	.378	.011	-.072	.068	.115	.116
Notre serv. RH travaille à aligner les stratégies RH sur celles de l'entreprise	<b>.699</b>	.311	-.048	.073	.336	.119	-.148
Notre serv. RH est perçu comme étant un partenaire d'affaires	<b>.691</b>	.317	.054	-.018	-.025	.030	.247
Notre serv. RH s'assure que les stratégies RH sont alignées sur les stratégies d'affaires de l'organisation	<b>.687</b>	.263	-.007	-.009	.358	.112	-.079
Efficacité du serv. RH se mesure par son aptitude à soutenir la réalisation des stratégies d'affaires	<b>.681</b>	.289	-.154	.019	.237	-.081	.206
Notre serv. RH aide l'organisation à atteindre les objectifs organisationnels	<b>.606</b>	.241	.043	-.120	.135	-.060	.464

## 2) Agent de changement

Notre serv. RH travaille à modifier les comportements des individus en prévision des futurs changements organisationnels	.265	<b>.745</b>	.198	.090	.077	.106	-.084
Notre serv. RH est perçu comme étant un agent de changement	.286	<b>.745</b>	.077	-.029	-.034	.006	.115
La crédibilité de notre serv. RH vient du fait qu'il permet aux changements de se réaliser	.309	<b>.743</b>	.115	-.046	.193	.062	.036
Notre serv. RH consacre du temps à soutenir les nouveaux comportements si nécessaires au succès de l'organisation	.212	<b>.732</b>	.200	-.083	.095	.156	-.023
Notre serv. RH participe à la réorganisation, aux changements et à la transformation de l'organisation	.460	<b>.731</b>	.068	.046	.054	.100	-.010
Notre serv. RH développe des politiques /programmes pour aider l'organisation à se transformer	.388	<b>.725</b>	.120	-.018	.112	.109	-.073
Notre serv. RH participe au changement culturel lors de réorganisation	.335	<b>.683</b>	.089	-.149	.023	.215	.143
Notre serv. R.H. aide l'organisation à s'adapter au changement	.258	<b>.664</b>	.182	-.055	.194	-.021	.263
Efficacité du serv. RH se mesure par sa capacité à aider l'organisation à anticiper et à s'adapter aux défis futurs	.445	<b>.542</b>	.091	-.064	.263	.000	.087
La crédibilité de notre serv. RH vient du fait qu'il contribue à l'augmentation de la productivité	.240	<b>.479</b>	-.033	.407	-.030	.097	.131
Notre serv. RH s'assure que les politiques et programmes RH augmentent la capacité de l'organisation faire face aux changements	.363	<b>.453</b>	.174	-.036	.445	.060	-.014
Notre serv. R.H. participe à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés	.349	<b>.425</b>	.260	-.206	.060	.404	.182

### 3) Champion des employés

La crédibilité de notre serv. RH vient du fait qu'il aide les employés à satisfaire leurs besoins personnels	.049	.140	<b>.819</b>	.181	.050	-.056	-.159
Notre serv. R.H. développe des politiques/programmes pour prendre soin des besoins personnels des employés	.072	.110	<b>.810</b>	.171	.044	-.045	-.217
Efficacité du serv. R.H. se mesure par sa capacité à satisfaire les besoins personnels des employés	-.033	.077	<b>.781</b>	-.093	.194	.028	.046
Notre serv. R.H. travaille à aider les employés à combler leurs besoins familiaux et personnels	.045	.172	<b>.776</b>	.189	.034	-.083	-.262
Notre serv. R.H. participe activement à écouter et à répondre aux employés	-.056	.066	<b>.737</b>	.211	.029	.250	.126
Notre serv. R.H. consacre du temps à écouter et répondre aux employés	-.096	.020	<b>.705</b>	.200	.009	.234	.166
Notre serv. R.H. aide l'organisation à prendre soin des besoins pers. des employés	.059	.066	<b>.682</b>	-.042	.157	.060	.277
Notre serv. R.H. est perçu comme étant un défenseur des droits des employés	-.088	.184	<b>.666</b>	.074	-.074	.027	.026

#### 4, 5, 6 et 7) Expert Administratif

Notre serv. RH travaille à contrôler des procédures administratives	-.132	.007	.202	<b>.765</b>	.084	.025	-.017
Notre serv. RH développe des politiques/programmes pour s'occuper efficacement des dossiers et des procédures administratives.	-.144	-.041	.250	<b>.720</b>	.112	.099	-.104
Notre serv. RH est perçu comme étant un expert administratif	-.011	-.079	.250	<b>.638</b>	.082	-.101	.046
Notre serv. RH consacre du temps à des questions opérationnelles	.258	-.156	-.086	<b>.506</b>	-.019	.216	.224
Notre serv. R.H. s'assure que les politiques RH sont administrées avec efficacité	.089	.151	.156	.177	<b>.716</b>	.174	.033
Efficacité du serv. RH se mesure par le niveau d'efficacité dans la mise en oeuvre des politiques RH	.090	.162	.043	.222	<b>.599</b>	.347	.116
Notre serv. RH s'assure que les politiques et les programmes RH répondent aux besoins personnels des employés	.185	.059	.565	-.067	<b>.576</b>	.018	.003
Notre serv. RH participe à la mise en oeuvre des politiques RH	.156	.180	.071	-.006	.175	<b>.786</b>	.033
Notre serv. RH participe activement à concevoir et à implanter des politiques RH	.141	.223	.157	.246	.263	<b>.657</b>	-.071
Notre serv. RH aide l'organisation à améliorer l'efficacité des opérations	.373	.202	-.018	.190	.069	.043	<b>.679</b>