

Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?

Denis CHENEVERT, D.Sc. Professeur agrégé
Service de l'enseignement de la GRH
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine Montréal (Québec)
Canada H3T 2A7
denis.chenevert@hec.ca

Ève-Marie FILIATRAULT, Domtar

Irène LEPINE, UQAM

Denis MORIN, UQAM

Résumé :

À partir d'un sondage réalisé auprès de 372 entreprises, cette étude se veut une analyse des rôles assumés par les services RH ainsi que leur influence sur l'efficacité organisationnelle. Les résultats obtenus suggèrent que les 4 rôles proposés par Ulrich (1996) sont au nombre de 5 dans les entreprises canadiennes, le rôle d'expert administratif se scindant en 2. On observe une différence de performance économique, de performance RH, de mobilisation et de taux de roulement volontaire entre les entreprises qui assument pleinement tous les rôles et celles qui se contentent de mettre des efforts dans les rôles opérationnels. Toutefois, aucune différence n'a été observée entre les entreprises qui accordent de l'importance à tous les rôles et celles qui se contentent de mettre des efforts dans les rôles stratégiques seulement délaissant les rôles plus opérationnels tels que celui d'expert administratif et de champion des employés.

Mots clés : Changement de rôle; Service et Professionnels RH ; Performance Organisationnelle; Partenaire d'affaires; Impartition.

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, l'environnement turbulent et l'augmentation de la concurrence créée par la mondialisation ont amené les organisations à repenser leurs façons de faire afin de demeurer compétitives. Ainsi, la fonction RH a été appelée à se renouveler afin d'apporter plus de valeur ajoutée à l'organisation. Évidemment, cette transformation n'a pas pu se faire sans un renouvellement des rôles que jouent les services RH. Selon Ulrich (1996), les quatre rôles que doivent maintenant jouer les services et les professionnels RH afin d'obtenir du succès sont ceux de partenaire stratégique, d'expert administratif, de champion des employés et d'agent de changement.

Au cours des dernières années, plusieurs facteurs ont fait en sorte d'accélérer le changement de rôles des services et des professionnels RH. Parmi ceux-ci, notons l'utilisation croissante de la technologie et le recours de plus en plus fréquent à l'impartition. Pour être en mesure d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, il est nécessaire, de passer des rôles traditionnels plutôt réactifs et transactionnels à un rôle global proactif de partenaire d'affaires.

Si plusieurs chercheurs se sont intéressés au rôle de partenaire stratégique, qui semble être très en vogue, ils ont laissé complètement de côté les trois autres rôles prescrits par Ulrich (1996). Pourtant, les rôles proposés sont fondamentaux puisqu'ils sont présentés comme ayant un impact positif sur l'efficacité organisationnelle et comme ayant le pouvoir de créer de la valeur pour les organisations. Par ailleurs, la majorité des écrits sur le sujet ne sont malheureusement pas empiriques, si bien qu'il est difficile de déterminer l'impact réel que jouent ces rôles en regard de l'efficacité des entreprises. Ainsi, dans un contexte de transformation de la fonction RH et, plus particulièrement, des rôles que sont appelés à jouer les services et les professionnels RH, cette étude a pour objectif de vérifier empiriquement l'impact qu'on les rôles proposés par Ulrich (1996) sur l'efficacité organisationnelle. Elle cherchera également à vérifier si ces quatre rôles ont tous la même importance et s'il existe des combinaisons de rôles plus optimales que d'autres.

Les praticiens et les chercheurs bénéficieront grandement de cette recherche empirique puisqu'il est crucial pour eux de connaître les rôles que doivent assumer les services et les professionnels RH et surtout de savoir de quelle façon ces rôles peuvent influencer l'efficacité des organisations.

1. Les rôles des services et des professionnels RH

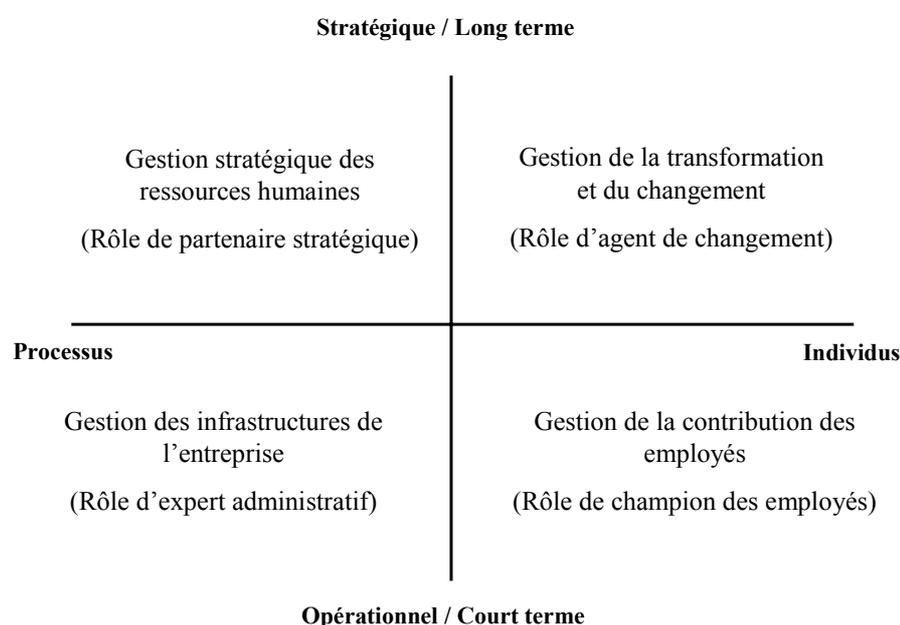
Alors que plusieurs typologies sur les rôles ont été imaginées par différents auteurs, la typologie proposée par Dave Ulrich (1996) se démarque des autres. En effet, avant de présenter son modèle de façon définitive, Ulrich a interrogé des milliers de personnes de manière à déterminer quelles étaient les compétences requises pour que les professionnels RH obtiennent du succès (Ulrich et al., 1995). De plus, le modèle d'Ulrich semble être devenu une référence pour les chercheurs en matière de rôles joués par les services et les professionnels RH puisqu'il a été repris dans plusieurs études récentes. Selon Butteriss (1998), il s'agirait d'une des meilleures descriptions des rôles des services et des professionnels RH.

Ces dernières années, la littérature s'est beaucoup attardée sur le rôle de partenaire stratégique que les services et les professionnels RH sont désormais appelés à jouer. Cependant, comme le mentionnent Buyens et DeVos (2001) :

Despite the fact that literature about strategic HRM focuses almost exclusively on the value of the HR function as a strategic partner, it was assumed that its perceived value for the business would not be restricted to the area of strategy formulation and implementation. (p.70)

Ainsi, selon le modèle d'Ulrich présenté à la figure 1, le rôle du partenaire d'affaires que devraient jouer les services et les professionnels RH dans la nouvelle économie est beaucoup plus que celui de simple partenaire stratégique. En fait, ce rôle contient quatre composantes, soit les rôles de 1) partenaire stratégique, 2) d'expert administratif, 3) de champion des employés et 4) d'agent de changement.

Figure 1 : Modèle des rôles des services et des professionnels RH



Source : Ulrich (1996), p.24

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les services et les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions court terme et long terme de leur rôle. Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques. Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels. Pour sa part, le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH. Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme). De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus). Ces deux axes d'analyse présentent quatre rôles distincts qui doivent être assumés : le rôle de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de champion des employés.

Le rôle du partenaire stratégique a été identifié par plusieurs auteurs dont Ulrich (1996), Wils et al. (1992), Walker (1994) et Schuler (1990) comme étant lié à la capacité du service RH de traduire la stratégie d'affaires en priorités et pratiques RH. Ce rôle sous-tend également la nécessité de réaliser un balayage de l'environnement afin de déceler les éléments qui auront un impact sur la GRH. En fait, les services et professionnels RH sont des partenaires stratégiques quand ils participent au processus de formulation de la stratégie d'affaires, quand ils posent des questions permettant de transposer la stratégie en actions et quand ils imaginent et implantent des pratiques RH qui sont alignées avec la stratégie d'affaires

Le rôle d'agent de changement identifié par Ulrich (1996), Guérin et Wils (1997) et London (1998) suggère que les services et les professionnels RH sont des agents de changement s'ils sont en mesure d'identifier et d'implanter des processus permettant de gérer le changement. Ils doivent accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement. Ils doivent également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en créant une relation de confiance, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés

Le rôle d'expert administratif est assumé par les services et les professionnels RH lorsque ces derniers s'assurent que les activités RH sont adéquates et correctement mise en œuvre et que leur efficacité est optimale (Ulrich, 1996 ; Buyens et DeVos, 2001). Il est donc important pour eux d'imaginer des façons différentes de faire les choses afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services offerts aux clients internes. Malgré le fait que Walker (1994) identifie ce rôle comme étant un de soutien, il est clair qu'il s'est largement modifié avec la croissance de l'impartition et l'arrivée des nouvelles technologies. Il n'en demeure pas moins que les compétences fonctionnelles et administratives des services et des professionnels RH sont essentielles afin de dessiner, implanter et gérer des systèmes complexes en plus de produire de l'information dont les acteurs ont besoin pour prendre des décisions (Wils et al., 2000).

Le rôle de champion des employés

Les services et les professionnels RH sont des champions des employés quand ils réussissent à lier la contribution des employés au succès de l'organisation. Ainsi, ils doivent comprendre les besoins des employés et s'assurer que ces besoins soient comblés. Lorsque ce rôle est bien joué, le résultat est une augmentation de l'engagement des employés et de leurs compétences (Ulrich, 1996). À cette fin, il s'agit de rechercher et d'implanter des moyens pour que l'employé ait le pouvoir de s'exprimer et le sentiment d'être écouté. Les professionnels RH doivent donc être au service des employés et comprendre leurs besoins dans le but de les mobiliser et de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

2. Influence des rôles sur l'efficacité organisationnelle

Les différentes théories ainsi que les différentes approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) nous permettent de croire que la gestion des ressources humaines peut avoir une influence notable sur l'efficacité d'une organisation. La vague de transformations opérées dans les services RH obligent maintenant les chercheurs à s'interroger sur les nouveaux rôles que doivent assumer les services et les professionnels RH afin de supporter ces changements. Plus encore, nous devons nous demander si le changement

de rôle opéré au sein des services RH entraîne une plus grande contribution à l'efficacité organisationnelle. Ainsi, il est crucial pour les organisations de chercher à déterminer s'il existe une configuration de rôles optimale en regard de l'impact obtenu sur l'efficacité. Ulrich (1996) présente les quatre rôles (partenaire stratégique, agent de changement, expert administratif et champion des employés) comme ayant tous une valeur ajoutée pour l'organisation et, conséquemment, nous pouvons supposer qu'un lien existe véritablement entre ceux-ci et l'efficacité de l'organisation. Pour Ulrich (1996), les quatre rôles qu'il présente sont d'une égale importance et il est donc crucial pour un service RH que l'ensemble de ses professionnels les joue tous. Ce qui nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les entreprises dont le service RH joue de façon importante les quatre rôles proposés par Ulrich (1996) seront plus efficaces que celles dont le service RH ne joue pas ou ne joue que peu ces mêmes rôles.

Même s'il semble apparent que tous les rôles proposés par Ulrich (1996) sont importants, il est moins évident de savoir si ces rôles devraient tous être joués avec la même intensité. Selon Beer (1997), le rôle opérationnel prend trop de place et les demandes urgentes ou axées sur le court terme éloignent les services et les professionnels RH de ce qui est le plus important, c'est-à-dire aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs d'affaires. L'auteur maintient que les rôles opérationnels et stratégiques coexistent mal et que la solution serait l'impartition. Selon lui : « *Moving administrative and service functions out of HR in essential if a new strategic role is to emerge* » (p.89). Sandstrom (2002) abonde dans le même sens en soutenant que les RH ne peuvent manquer le bateau stratégique et qu'un partenaire stratégique ne pourra être crédible que s'il est libéré de sa charge de travail transactionnelle. Plus particulièrement, il semble exister un conflit entre les attentes stratégiques de la direction RH et les attentes opérationnelles des gestionnaires par rapport au professionnel RH. Selon Éthier (2004), ces attentes sont irréconciliables et complexifient donc la réalisation du rôle global de partenaire d'affaires. Selon Ellig (1997), lorsque l'occasion se présente pour les services et les professionnels RH de devenir des partenaires stratégiques, la conséquence est souvent que ces derniers délaissent les employés et les laissent se débrouiller seuls. Rynes (2004) confirme que, de nos jours, la valeur première des ressources humaines est d'être un partenaire stratégique et que cet objectif ne suggère en aucun temps un engagement au bien-être des employés. L'auteur insiste sur le fait que l'environnement socioéconomique et politique fait qu'il est difficile pour les services et les professionnels RH d'être des champions des employés et constate que ce rôle est moins présent qu'avant. Ce qui nous amène à proposer l'hypothèse suivante ?

Hypothèse 2 : Les entreprises dont le service RH joue de façon importante les rôles stratégiques, soit les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique, seront plus efficaces que celles dont le service RH ne joue pas ou ne joue que peu ces mêmes rôles.

Malgré la popularité du rôle stratégique, Ulrich (1996) demeure formel et prétend que c'est la somme des quatre rôles qu'il présente qui fait des services et des professionnels RH des partenaires d'affaires. Il insiste sur le danger de ne mettre l'accent que sur les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement puisque cela peut avoir l'effet de discréditer les rôles opérationnels d'expert administratif et de champion des employés. Selon lui, cette façon de faire crée une distance entre les professionnels RH et les employés et affaiblit l'efficacité de la fonction RH alors que tous les rôles sont d'une importance égale. Selon Rynes (2004), le professionnel RH demeure la meilleure personne pour défendre les intérêts

des employés à l'intérieur de l'organisation. Les services et professionnels RH doivent donc trouver une bonne adéquation entre ces rôles et ne pas seulement accorder de l'importance au rôle de partenaire stratégique (Kochan, 1997). Il y a lieu de reconnaître qu'il est indispensable pour les services et les professionnels RH d'être à la fois la voix des employés et celle du management, qu'ils peuvent à la fois représenter les besoins des employés tout en travaillant avec l'équipe de gestion et qu'ils peuvent être à la fois partenaire des employés et de la direction (Ulrich, 1996). Ces propos nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les entreprises dont le service RH joue de façon importante les quatre rôles seront plus efficaces que celles dont le service RH ne joue de façon importante que les rôles stratégiques.

3. Méthodologie

3.1. Méthode de collecte de données et échantillon

Pour cette recherche, nous avons préconisé le sondage en ligne (Web Survey) afin d'adresser aux responsables des RH de 1200 entreprises canadiennes un questionnaire sur les rôles de leur service RH, les caractéristiques de leur organisation ainsi que son efficacité.

Sur l'échantillon aléatoire initial de 1200 personnes, 274 personnes ont répondu à toutes les questions pour un taux de réponse de 22,8 %, ce qui est respectable pour un sondage en ligne (Kaplowitz et al., 2004).

En termes de caractéristiques, l'échantillon de répondants est composé à 42% d'entreprises manufacturières, 30% des secteurs des communications, financiers et professionnels, 18% du commerce de gros et détail, 6% des industries primaires, construction et transport et 4% du secteur public ou para-public. Parmi ces entreprises, 42% sont cotées à la bourse et la majorité ont leur siège social au Canada (76%). Elles ont en moyenne 2000 employés dont environ 35% sont syndiqués.

3.2. La mesure des variables

Afin d'évaluer dans quelle mesure le service RH des entreprises répondantes joue chacun des quatre rôles prescrits par Ulrich, nous avons employé l'outil de mesure que cet auteur a lui-même développé avec l'aide de Conner et utilisé dans ses études (Conner et Ulrich, 1996). Ainsi, les répondants ont dû indiquer sur une échelle *Likert* en cinq points dans quelle mesure chacun des 40 énoncés reflétait la participation réelle du service RH de leur entreprise, 1 étant « très peu » et 5 étant « beaucoup ». (ex : Notre service des ressources humaines participe à la formulation des stratégies d'affaires).

L'analyse factorielle en composante principale que nous avons réalisée nous a permis d'identifier 5 rôles permettant de restituer près de 65% de la variance, ce qui ne correspond pas au modèle initial à quatre facteurs d'Ulrich (1997).

Partenaire stratégique (10 énoncés; $\alpha = 0,933$)
 Champion des employés (9 énoncés; $\alpha = 0,903$)
 Agent de changement (8 énoncés; $\alpha = 0,928$)
 Expert administratif 1 (3 énoncés; $\alpha = 0,682$)
 Expert administratif 2 (3 énoncés; $\alpha = 0,738$)

La variable dépendante : l'efficacité organisationnelle

Contrairement à la tendance présente dans les études en ressources humaines et constatée par Rogers et Wright (1998), nous avons jugé pertinent d'inclure dans cette étude plusieurs indicateurs liés aux ressources humaines afin de mesurer la performance ressources humaines des entreprises participantes. Ainsi, les répondants ont dû évaluer leur performance par rapport à celle de leurs compétiteurs en ce qui concerne *la relation entre les superviseurs et les subordonnés, la relation entre les employés en général ainsi que la capacité à attirer et retenir les meilleurs employés*. De plus, ils ont dû estimer le *niveau de mobilisation* de leurs employés ainsi qu'indiquer leur *taux de roulement*.

Par ailleurs, selon Le Louarn et Wils (2001), les résultats RH agissent directement sur deux résultats organisationnels, soit la qualité et les coûts. Nous avons donc jugé que des indicateurs tels que *la rentabilité* et *la qualité des produits et services* se devaient d'être considérés dans la mesure de l'efficacité.

Le modèle de l'escalier nous révèle que non seulement la GRH a une influence directe sur la qualité et les coûts, mais elle a également une influence indirecte sur les résultats organisationnels, les résultats financiers ainsi que sur la valeur de l'action. Pour cette raison, des indicateurs tels que *la croissance des ventes, les parts de marché, le développement de nouveaux produits et services, la satisfaction des clients* ainsi que *le rendement sur le capital investi* ont été retenus.

Dix questions proviennent de l'instrument de l'étude de Delany et Huselid (1996). Les répondants devaient se positionner sur une échelle de Lickert à 5 modalités et évaluer leur performance par rapport à celle de leurs compétiteurs. L'analyse factorielle réalisée sur ces questions a permis d'isoler 3 facteurs qui permettent de restituer près de 69% de la variance.

Performance économique (4 énoncés; $\alpha = 0,875$)

Climat de travail : (3 énoncés; $\alpha = 0,733$)

Qualité des produits et services (3 énoncés; $\alpha = 0,656$)

À ces 3 indicateurs, nous avons ajouté le niveau de mobilisation des employés et le taux de roulement volontaire. Pour la mobilisation, les participants devaient répondre, sur une échelle de très faible à très fort, à la question suivante : Comment estimez-vous le niveau de mobilisation actuel de vos employés ? (proportion des employés qui fournissent un effort discrétionnaire qui va au-delà des tâches prescrites ou attendus (ex : coopération, implication, dévouement dans la tâche).

Pour le taux de roulement, les répondants devaient indiquer le pourcentage d'employés qui ont quitté volontairement l'organisation cette année.

Tel que prescrit par les études ayant cherché à évaluer le lien entre la GRH et la performance organisationnelle trois variables de contrôle ont été utilisées dont la taille, le secteur d'activités et le taux de syndicalisation (Rogers et Wright, 1998 ; Huselid, 1995 ; Chang et Huang, 2005). La taille correspond au nombre d'employés et le taux de syndicalisation a été mesuré en pourcentage d'employés syndiqués. Afin de conserver le pouvoir statistique du modèle analysé, nous avons décidé de regrouper les différents secteurs d'activités en quatre catégories seulement dont le secteur *Manufacturier, le secteur du commerce de gros et de détail, le secteur des services et finalement les autres secteurs*.

3.3. Méthode d'analyse des données

Nous avons procédé à une analyse hiérarchique ayant pour variables les cinq rôles trouvés précédemment et en utilisant la méthode Ward's. Ensuite, afin de valider les résultats de l'analyse hiérarchique, nous avons procédé à une analyse catégorielle (Clusters K-Means). Le but de cette analyse est d'identifier des groupes relativement homogènes à partir des données recueillies. Afin d'évaluer si les différences d'efficacité entre les groupes d'entreprises étaient significatives, nous avons effectué une UNIANOVA. Cette technique statistique permet de comparer les moyennes de divers groupes. Dans ce cas-ci, nous cherchions à comparer les trois groupes d'entreprises en ce qui concerne les différentes variables de performance liées à l'efficacité organisationnelle.

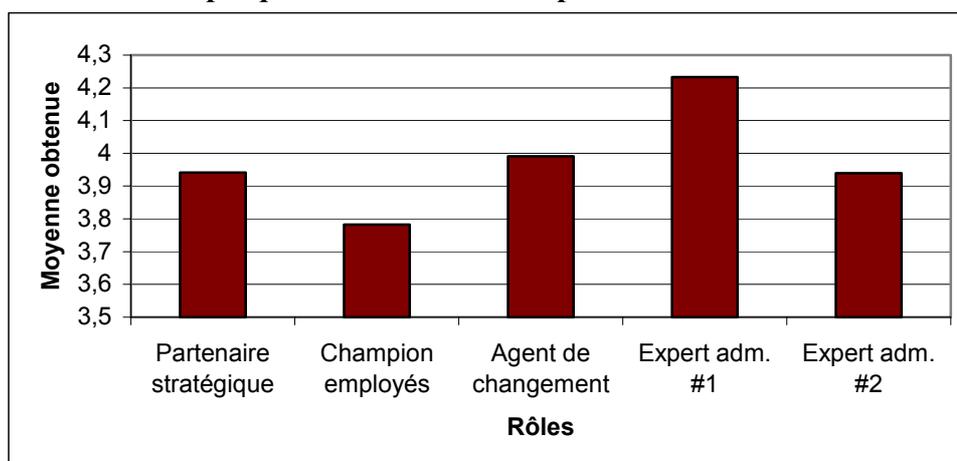
3.4. Les résultats obtenus

Les résultats de l'analyse factorielle nous indiquent que les services RH ne jouent pas quatre rôles, comme l'indique le modèle d'Ulrich (1996), mais jouent plutôt cinq rôles de façon distincte.

Ainsi, en ce qui concerne les rôles de partenaire stratégique, de champion des employés et d'agent de changement, nous les retrouvons essentiellement les mêmes que ceux décrits par Ulrich (1996). Quant au rôle d'expert administratif, les résultats obtenus suite à l'analyse factorielle ne respectent pas tout à fait les prédictions d'Ulrich. En effet, dans notre échantillon, le rôle d'expert administratif se scinde en deux, chacun des groupes étant défini par trois énoncés. Un de ces rôles, que nous avons nommé Expert 1 est lié à la mise en œuvre des politiques RH alors que l'autre rôle, nommé Expert 2, est plutôt lié aux activités de contrôle des procédures administratives.

Le graphique 1 illustre les résultats pour chacun de ces cinq rôles. C'est le rôle d'expert administratif 1 (mise en œuvre des politiques) qui obtient la moyenne la plus élevée suivi du rôle d'agent de changement, de partenaire stratégique, d'expert administratif 2 (Contrôle des procédures) et finalement de champion des employés qui obtient la moyenne la plus faible.

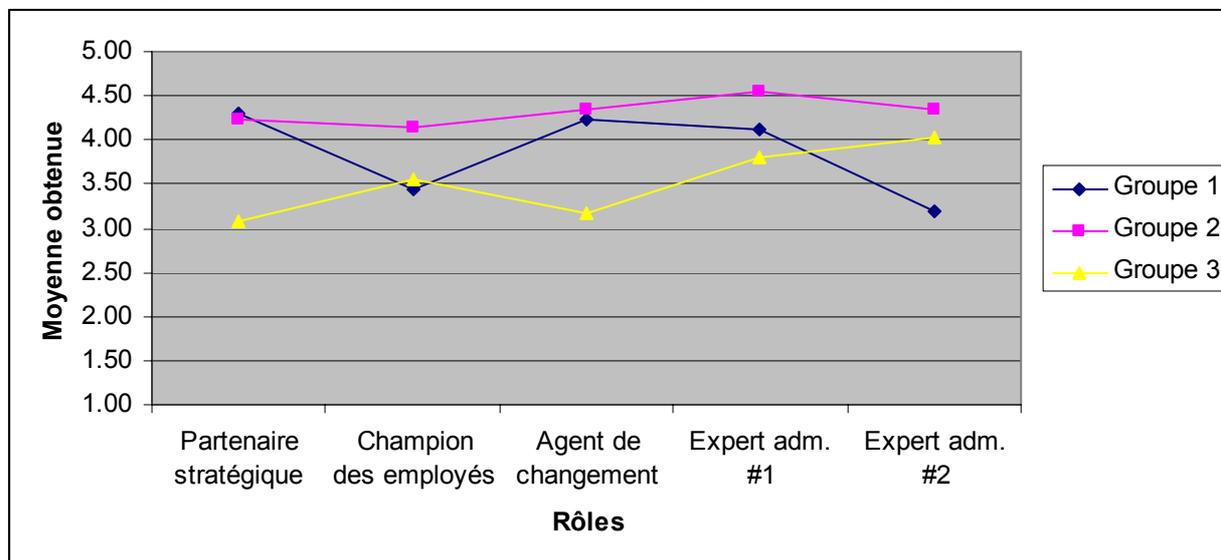
Graphique 1 : Résultat descriptif des différents rôles



Par ailleurs, selon les résultats de l'analyse hiérarchique, qui vise à regrouper les entreprises ayant des profils de rôles similaires, il existe trois groupes distincts d'entreprises. Les services RH du **Groupe 1** jouent de façon prononcée les rôles stratégiques et de façon modérée les

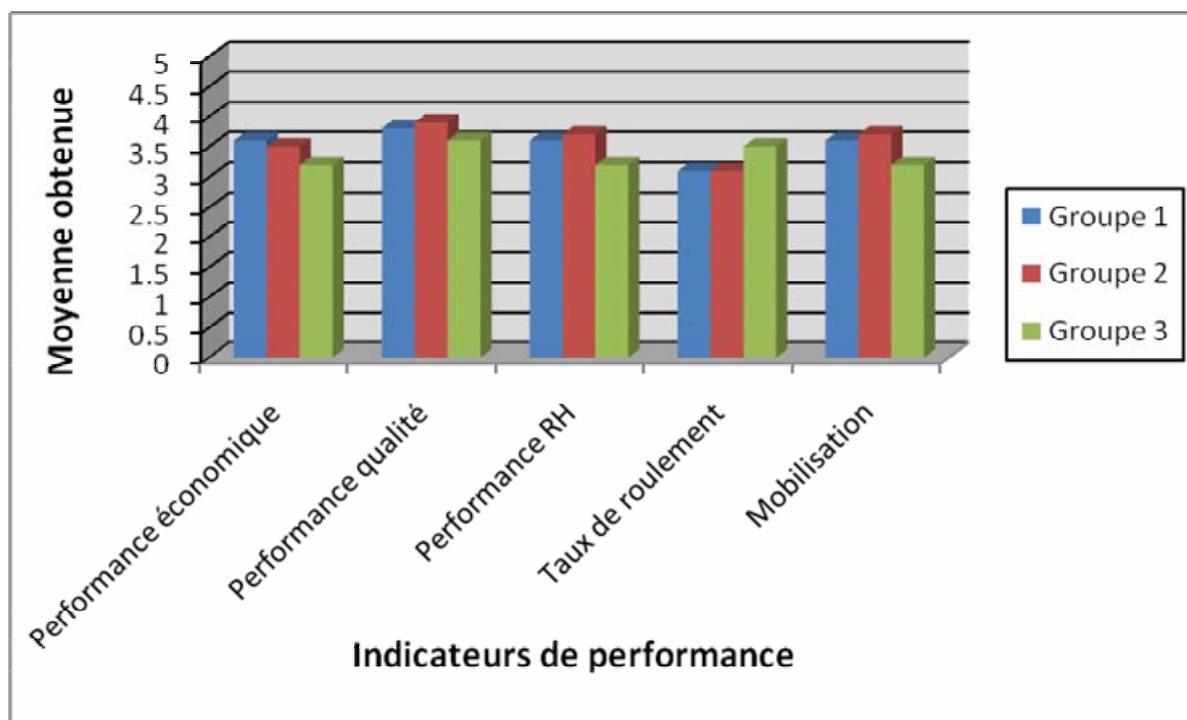
rôles opérationnels. Les services RH du **Groupe 2** jouent tous les rôles de façon prononcée alors que les services RH du **Groupe 3** jouent faiblement les rôles stratégiques et de façon modérée les rôles opérationnels. Les moyennes pour chacun des rôles pour chaque groupe d'entreprises est illustré au graphique 2

Graphique 2 : Moyenne pour chacun des rôles pour chaque groupe d'entreprises



Lorsque l'on compare la performance des trois groupes d'entreprises on observe au graphique 3 des différences principalement avec le groupe 3. En effet, il semble que le groupe d'entreprises dont les services RH accordent faiblement d'importance aux rôles stratégiques (partenaire stratégique et agent de changement) et modérément aux rôles opérationnels (expert administratif et champion des employés) obtient des résultats plus faibles en termes de performance (économique, qualité, RH, roulement volontaire et mobilisation). Toutefois, les différences de performance semblent minimales entre le groupe d'entreprises 1 et 2. Les entreprises dont le service RH accorde une importance élevée aux cinq rôles identifiés dans cette étude ne seraient pas nécessairement plus performantes que celles dont les services RH accordent une importance élevée aux rôles stratégiques, mais modérée aux rôles opérationnels.

Graphique 3 : Moyennes d'efficacité par groupe d'entreprises



- Groupe 1 : Fort sur les rôles stratégiques (partenaire stratégique et agent de changement) et modéré sur les rôles opérationnels (expert administratif et champion des employés)
- Groupe 2 : Fort sur les rôles stratégiques et opérationnels
- Groupe 3 : Faible sur les rôles stratégiques et modéré sur les rôles opérationnels.

Afin de connaître l'influence qu'ont les différents rôles joués par les services RH sur l'efficacité organisationnelle, nous devons vérifier si les différences de performance observées au graphique précédent sont significatives. Le tableau 2 suggère qu'il existe des différences de performance significatives entre le groupe 2 et 3 à l'égard de 4 indicateurs de performance sur 5, ce qui confirme notre première hypothèse. Les entreprises dont le service RH accorde une importance élevée à tous les rôles sont, de façon générale, plus performantes que celles dont le service RH accorde peu ou modérément d'importance à ces rôles. Le tableau 2 suggère également que les entreprises du groupe 1 se distinguent, en termes de performance, de celles du groupe 3, ce qui confirme notre deuxième hypothèse. À l'exception de la qualité des produits et services, les entreprises dont le service RH accorde une forte importance aux rôles stratégiques sont significativement plus performantes que celles dont le service RH accorde une faible importance à ces rôles, et ce, indépendamment de l'importance accordée aux rôles opérationnels. Enfin, les résultats suggèrent, qu'il n'existe aucune différence significative de performance entre les groupes d'entreprises 1 et 2, ce qui infirme notre troisième hypothèse. Les organisations dont le service RH accorde une importance élevée aux cinq rôles identifiés dans cette étude ne sont pas significativement plus performantes que celles dont le service RH accorde une importance élevée aux rôles stratégiques seulement.

Tableau 1 : Analyse des différences de moyenne entre les groupes d'entreprises

Indicateurs de performance	Estimation du contraste entre les groupes d'entreprises		
	1 vs 2	1 vs 3	2 vs 3
Performance Économique (R²=0,09)	0,034	0,348**	0,314**
Performance Qualité (R²=0,05)	N.S.	N.S.	N.S.
Performance RH (R²=0,18)	-0,055	0,446***	0,501***
Mobilisation (R²=0,14)	-0,142	0,353***	0,495***
Taux de roulement volontaire (R²=0,14)	-0,081	-0,647*	-0,566*

* p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

Groupe 1 : Fort sur les rôles stratégiques (partenaire stratégique et agent de changement) et modéré sur les rôles opérationnels (expert administratif et champion des employés)

Groupe 2 : Fort sur les rôles stratégiques et opérationnels

Groupe 3 : Faible sur les rôles stratégiques et modéré sur les rôles opérationnels.

4. Discussion

Nos résultats démontrent que les services RH ne jouent pas quatre, mais bien cinq rôles. En effet, les rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement et de champion des employés sont distincts, mais le rôle d'expert administratif se scinde en deux. Ainsi, un de ces rôles (Expert 1) semble être lié à ce qui touche la mise en œuvre des politiques RH alors que l'autre rôle (Expert 2) est plutôt en lien avec des activités de contrôle des procédures administratives.

Ce résultat n'est donc pas celui qui était attendu. Dans la seule autre étude empirique quantitative réalisée sur le sujet, les résultats ont démontré qu'il existait trois rôles distincts, soit le rôle stratégique (regroupant sans distinction les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement), le rôle d'expert administratif et le rôle de champion des employés (Conner et Ulrich, 1996). Toutefois, les études qualitatives de Yeung et al. (1994) et de Buyens et DeVos (2001) confirment la présence des quatre rôles des services et des professionnels RH identifiés par Ulrich.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que le rôle d'expert 1, c'est-à-dire celui qui est associé à la mise en œuvre efficace des politiques RH, semble être en lien avec le processus de changement et aurait donc un aspect stratégique, et ce, même s'il provient du rôle d'expert administratif qui est un rôle dit opérationnel. En effet, même s'il est corrélé avec tous les autres rôles de façon significative, c'est avec le rôle d'agent de changement que l'expert 1 a la plus forte corrélation (0,407) suivi par le partenaire stratégique (0,377). Curieusement, c'est avec le rôle d'expert 2 qu'il a la plus faible corrélation, soit 0,280. De plus, le rôle d'expert 1 a une certaine ressemblance avec le rôle de *contrôleur stratégique*, un rôle qui est présenté par Guérin et Wils (1992) comme faisant partie de la catégorie plus globale du rôle de partenaire stratégique que doit jouer le service RH dans un modèle renouvelé de la GRH. Ainsi, selon Guérin et Wils (1992), pour être un contrôleur stratégique, le service RH « doit s'assurer que les orientations prévues en matière de gestion des ressources humaines ont été implantées et que les objectifs planifiés ont été atteints » (p. 181). Cette définition s'apparente au rôle de l'expert 1 de notre étude étant donné l'importance accordée à la mise en œuvre. De plus, dans le cadre d'un processus de changement organisationnel, la mise en œuvre est une étape critique puisqu'elle permet de cristalliser les nouvelles façons de faire, d'où la corrélation élevée observée entre rôles d'expert 1 et d'agent de changement. Vraisemblablement, d'autres études empiriques seront nécessaires avant de pouvoir confirmer avec certitude le nombre de rôles distincts que jouent les services et les professionnels RH.

Selon les résultats obtenus, le rôle le plus joué est celui de l'expert 1, suivi de l'agent de changement, du partenaire stratégique et de l'expert 2. Il est toutefois important de noter qu'il n'existe pas de différence significative entre les moyennes obtenues pour ces deux derniers rôles, soit ceux de partenaire stratégique et d'expert 2. En effet, le test de Student révèle que les rôles de partenaire stratégique et d'expert 2 ont 95% de chance de provenir de deux populations ayant la même moyenne. Cela signifie donc que la moyenne obtenue pour ces deux rôles est pratiquement la même. Ces rôles semblent donc être joués de façon similaire dans les organisations composant notre échantillon. Finalement, le rôle le moins joué est celui du champion des employés. Des analyses complémentaires suggèrent que le rôle de champion des employés est vu comme étant plus important pour les entreprises qui ne sont pas syndiquées. En effet, le syndicat jouant déjà le rôle de porte-parole des employés, il est possible que sa présence incite le service RH à diriger son attention vers les autres rôles plutôt que vers celui de champion des employés. Ainsi, étant donné la forte présence syndicale au Québec, il est possible que ce rôle soit davantage relégué aux syndicats, comparativement aux États-Unis où le taux de syndicalisation est très faible. En effet, dans les entreprises non syndiquées l'importance accrue du rôle de champion des employés peut représenter le choix de la mise en œuvre d'une stratégie basée sur l'engagement et la mobilisation des employés. Toutefois, le rôle de champion des employés ne semble pas plus présent dans un secteur d'activités que dans un autre.

Les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique, qui sont des rôles stratégiques, arrivent pour leur part en deuxième et troisième position. En ce qui concerne la première position, elle est détenue par le rôle d'expert 1. En théorie, le rôle d'expert administratif est un rôle qui est opérationnel selon Ulrich. Toutefois, tel que discuté précédemment, le rôle d'expert 1 semble avoir un aspect stratégique et il est donc difficile de le classer définitivement dans une des deux catégories, c'est-à-dire stratégique ou opérationnelle.

En ce qui a trait au lien entre les regroupements d'entreprises selon les rôles assumés et leur performance organisationnelle, les résultats obtenus démontrent que, globalement, il est vrai que l'efficacité des entreprises du Groupe 2 (fort sur tous les rôles) est significativement supérieure à celle des entreprises du Groupe 3 (modéré sur les rôles opérationnels et faible sur les rôles stratégiques). Plus précisément, les entreprises possédant les services RH du Groupe 2 sont plus efficaces au niveau économique, au niveau du climat de travail et de la capacité d'attraction et de rétention, au niveau de la capacité à mobiliser le personnel et à l'égard du taux de roulement volontaire que les entreprises possédant les services RH du Groupe 3.

Bien qu'aucune autre étude empirique n'ait, à notre connaissance, évalué la relation entre les rôles joués par les services RH et l'efficacité organisationnelle, ces résultats ne nous surprennent pas. En effet, une vaste étude réalisée par des chercheurs de l'Université du Michigan entre 1988 et 1998 a permis de déterminer quelles étaient les compétences requises par les professionnels RH pour être perçus comme efficaces par leurs associés. Les cinq compétences trouvées, soit la connaissance des affaires et de l'entreprise, l'expertise opérationnelle en RH, la gestion du changement, la gestion de la culture et la crédibilité personnelle (Becker et al., 2001) sont directement en lien avec les rôles proposés par Ulrich (1996). Il n'est donc pas étonnant que les entreprises dont les services RH jouent ces rôles de façon importante soient plus efficaces que celles dont les services RH ne les jouent pas ou peu.

Les résultats obtenus suggèrent également que l'efficacité des entreprises du Groupe 1 (fort sur les rôles stratégiques seulement) est significativement supérieure à celle des entreprises du Groupe 3 (modéré ou faible sur tous les rôles). Plus précisément, les entreprises possédant les services RH du Groupe 1 sont plus efficaces au niveau économique, au niveau du climat de travail et de la capacité d'attraction et de rétention, au niveau de la capacité à mobiliser le personnel et à l'égard du taux de roulement volontaire que les entreprises possédant les services RH du Groupe 3.

Encore une fois, nous nous attendions à un tel résultat. En effet, malgré l'importance égale accordée par Ulrich (1996) à tous les rôles qu'il propose pour les services et les professionnels RH, plusieurs auteurs croient que ce sont les rôles stratégiques qui apportent le plus de valeur ajoutée à l'organisation. Comme l'indique Rynes (2004), « *at present, the transcendent value of the HR is to be a strategic partner* » (p.207). Par ailleurs, l'environnement turbulent dans lequel évoluent les organisations de nos jours fait en sorte que seules les organisations qui jouent fortement les rôles stratégiques seront en mesure d'obtenir un succès durable. Ainsi, les services RH qui jouent davantage les rôles stratégiques permettent à leur organisation d'être plus performante que les services RH qui les jouent moins ou pas.

Enfin, la dernière comparaison réalisée suggère qu'il n'est pas possible d'affirmer que l'efficacité des entreprises du Groupe 2 (fort sur tous les rôles) est significativement supérieure à celle des entreprises du Groupe 1 (fort sur les rôles stratégiques seulement). Ce résultat n'est évidemment pas celui que nous attendions. En effet, selon Ulrich (1996), pour être un partenaire d'affaires complet et pour apporter à l'entreprise le maximum de valeur ajoutée, les services et les professionnels RH doivent jouer fortement chacun des rôles qu'il prescrit, et pas seulement les rôles stratégiques. Pour cet auteur, tous les rôles sont d'une égale importance. Cependant, les résultats que nous avons obtenus indiquent clairement que le fait de jouer les rôles opérationnels de façon modérée plutôt que de façon importante n'a pas d'incidence significative sur la performance.

Dans ce cas, faudrait-il donner raison à Beer (1997) lorsqu'il affirme que le rôle opérationnel prend trop de place chez le professionnel RH ? L'auteur va même plus loin en ajoutant que pour obtenir une transformation réussie de la fonction RH, celle-ci doit carrément perdre son côté traditionnel administratif et son rôle de service pour adopter un rôle stratégique. Pour Sandstrom (2002), il n'y a pas de doute que la crédibilité du service RH en tant que partenaire stratégique demande que ce dernier soit libéré de sa charge de travail transactionnelle.

Par ailleurs, en regard des résultats obtenus, il est pertinent de se demander si cela vaut vraiment la peine pour les services et les professionnels RH de s'investir à fond dans les rôles opérationnels, soit ceux de champion des employés et d'expert administratif. Certes, ces rôles ont leur importance et se doivent d'être réalisés de façon modérée. Il n'est toutefois probablement pas nécessaire de consacrer autant d'énergie à ces rôles qu'à ceux de partenaire stratégique et d'agent de changement. En effet, au-delà d'un certain seuil, les ressources, le temps et l'argent de plus consacrés aux rôles opérationnels n'ont pas d'impact significatif sur l'efficacité de l'organisation.

Ainsi, ces résultats ouvrent la porte à l'impartition des activités opérationnelles ou des activités à moindre valeur ajoutée (Greer et al., 1999). L'impartition comporte de nombreux avantages tels que l'accès à des spécialistes et à une technologie de pointe, une diminution des coûts nécessaires à la réalisation des activités, une augmentation de la flexibilité, etc. Toutefois, un des avantages les plus importants est sans doute que l'impartition permet aux

professionnels RH à l'interne de se concentrer davantage sur les activités qui ajoutent de la valeur à l'organisation et qui peuvent l'aider à atteindre un avantage concurrentiel (Stroh et Treehuboff, 2003). L'impartition a également comme conséquence une diminution du personnel administratif RH et une augmentation des professionnels dotés de capacités stratégiques.

Tel que le mentionnent Greer et al. (1999), «*outsourcing non strategic activities permits HR departments to move away from routine administration toward a more strategic role* » (p.89). Or, nos résultats indiquent justement que ce sont les rôles stratégiques joués par les services RH qui amènent les entreprises à être plus efficaces. Le recours à l'impartition pourrait donc être tout indiqué pour les départements RH qui souhaitent voir leurs professionnels se dévouer aux activités stratégiques et à valeur ajoutée.

Par ailleurs, les résultats obtenus posent un regard intéressant au problème de tension des rôles auquel les services et les professionnels RH sont souvent confrontés. Tout d'abord, il existe plus particulièrement une tension entre le rôle de partenaire stratégique et celui de champion des employés. Alors que le premier exige une proximité avec la direction, le second demande une proximité avec les employés, ce qui peut paraître incompatible pour certains membres de l'une ou l'autre de ces deux catégories et peut créer un certain stress chez le professionnel RH. Également, il existe une tension entre le rôle d'agent de changement et celui d'expert administratif. En effet, tel que l'explique Ulrich (1996), le premier rôle suggère aux services et aux professionnels RH d'être des catalyseurs de changement tandis que le second suppose une continuité et une stabilité dans les processus.

Probablement à cause de ces tensions, Beer (1997) soutient que les rôles opérationnels et stratégiques coexistent mal et que les premiers doivent être sortis du service RH interne pour qu'émerge le rôle stratégique. Pour leur part, Wils et al. (2000) suggèrent qu'il est possible qu'il y ait des incohérences entre les rôles des services et des professionnels RH et que « continuer à jouer les rôles traditionnels, ou jouer un nouveau rôle sans changer les autres, risque ainsi de conduire les DRH à leur perte » (p.25). Bref, alors qu'Ulrich (1996) met en garde ceux qui seraient tentés de laisser tomber les rôles opérationnels pour les rôles stratégiques et qu'il insiste sur le fait que tous les rôles qu'il propose amènent de la valeur, il semble de plus en plus évident que la charge de travail dévolue aux nouveaux partenaires d'affaires fait en sorte que ces derniers peuvent difficilement concilier tous les rôles sans concéder un certain nombre d'activités transactionnelles.

C'est dans ce contexte que l'informatisation de la GRH peut agir afin de réduire les tensions entre les rôles, puisque l'utilisation de systèmes informatiques permet aux services et aux professionnels RH de gagner du temps et de se départir d'un nombre important d'activités transactionnelles (Éthier, 2004). Bref, cette informatisation fait en sorte que les services et les professionnels RH peuvent davantage se concentrer sur leurs rôles stratégiques (Lawler et Mohrman, 2003). Ainsi, tout le volet «service aux employés» prend de plus en plus la voie de l'informatisation et du service en ligne. Cela a comme conséquence des économies de coûts remarquables, une augmentation de la productivité ainsi qu'une hausse de la satisfaction de la clientèle (Lepak et Snell, 1998).

Conclusion

Les résultats de la présente étude montrent que les rôles proposés par Ulrich (1996) se retrouvent effectivement dans les organisations composant notre échantillon, mais qu'ils sont au nombre de cinq plutôt que de quatre. En effet, alors que les rôles de partenaire stratégique, de champion des employés et d'agent de changement se retrouvent tels quels dans les organisations sondées, le rôle d'expert administratif se scinde pour sa part en deux rôles distincts, l'un davantage lié à la mise en œuvre des pratiques RH et l'autre à leur contrôle.

Par ailleurs, nos résultats démontrent l'existence d'un lien entre les rôles que jouent les services RH et l'efficacité organisationnelle. Sur les trois groupes d'entreprises répertoriés, deux groupes avaient une efficacité supérieure au troisième, sans toutefois se distinguer de façon significative entre eux. Ainsi, pour avoir un impact optimal sur l'efficacité, les services RH des entreprises doivent soit 1) jouer de façon importante tous les rôles proposés par Ulrich, ou 2) jouer de façon importante les rôles stratégiques et de façon modérée les rôles opérationnels proposés par Ulrich. Pour les praticiens, il est intéressant de comprendre que les rôles stratégiques semblent ceux ayant le plus d'impact sur l'efficacité. En effet, nos résultats démontrent que les rôles opérationnels ont certes leur importance et se doivent d'être réalisés de façon modérée, mais qu'il n'est toutefois probablement pas nécessaire de consacrer autant d'énergie à ces rôles qu'à ceux de partenaire stratégique et d'agent de changement. Conséquemment, certaines des activités sous-jacentes aux rôles opérationnels pourraient probablement être imparties ou informatisées.

Malgré les apports théoriques et pratiques, cette étude comporte néanmoins certaines limites qu'il importe de souligner. Tout d'abord, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage non aléatoire, ce qui ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble des services RH canadiens. Toutefois, l'échantillon étant relativement grand et les entreprises le composant étant relativement hétérogènes en regard de leur taille et de leur secteur d'activité, nous pouvons penser que les résultats que nous avons obtenus ne sont pas si différents de ceux que nous aurions pu obtenir à l'aide d'un échantillon totalement aléatoire.

Par ailleurs, les instruments de mesure que nous avons adoptés afin de mesurer les rôles des services RH ainsi que l'efficacité organisationnelle menaient tous les deux à des mesures subjectives des variables. Alors qu'il est difficile d'obtenir des mesures objectives en ce qui concerne les rôles joués par les services RH, des mesures objectives en ce qui a trait à l'efficacité organisationnelle auraient pu être utilisées et auraient probablement été plus fidèles. En effet, des mesures subjectives récoltées auprès d'un même répondant au même moment entraîne un biais mono-méthode et réduit la possibilité d'établir une relation de cause à effet. Néanmoins, notre étude est la première à faire le lien entre les rôles joués par les services RH tels que décrits par Ulrich (1996) et l'efficacité organisationnelle. Inévitablement, d'autres études seront nécessaires afin de valider les résultats que nous avons obtenus.

Ainsi, il pourrait être intéressant d'essayer d'obtenir des données objectives lors de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Ces données pourraient être contrôlées en ce qui concerne le secteur de l'organisation pour éviter de fausser les résultats. Par ailleurs, il serait pertinent d'étudier la perception des rôles assumés par le service RH du point de vue des gestionnaires et des utilisateurs. En effet, une étude de Peretti (1998) démontre clairement que les responsables de la fonction RH ont une vision plus positive de l'efficacité de leur fonction que les gestionnaires de proximité. Il serait donc intéressant de comparer les résultats de cette étude avec les nôtres.

Bibliographie

- BECKER, B.E., M.A. HUSELID et D. ULRICH. 2001, «Competencies for HR professionals» dans *The HR Scoreboard: Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Harvard Business School Press, p.155-181.
- BEER, M. 1997, «The Transformation of the Human Resource Function : Revolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role» dans *HR Tomorrow's Management : 48 thought leaders call for change*, sous la direction de Dave Ulrich, Micheal R. Losey et Gerry Lake (Eds), Wiley & Sons Inc., New York, p.84-95.
- BUTTERISS, M. 1998, *Re-inventing HR: Changing roles to create the high-performance organization*, Etobicoke, John Wiley & Sons Canada Limited, 330 p.
- BUYENS, D. et A. DEVOS. 2001, «Perception of the value of the HR function», *Human Resource Management Journal*, vol. 11, n° 3, p.70-89.
- CHANG, W.-J. A. et T.C. HUANG. 2005, «Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective» *International Journal of Manpower*, vol. 26 n° 5, p.434-449.
- CONNER, J. et D. ULRICH. 1996, «Human resource roles: Creating value, not rhetoric», *Human Resource Planning*, vol. 19, n° 3, p.38-49.
- DELANEY, J.T. et M.A. HUSELID. 1996, «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, p.949-969.
- ELLIG, B.R. 1997, «Is the Human Resource Function Neglecting the Employees?», *Human Resource Management*, vol. 36, n° 1, p.91-95.
- ÉTHIER, M-E. 2004, *Les rôles attendus et réalisés du partenaire d'affaires en ressources humaines*, mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion, Montréal, HEC Montréal, 211 p.
- GREER, C.R., S.A. YOUNGBLOOD et D.A. GRAY. 1999, «Human resource management : The make or buy decision», *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 3, p.85-96.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1997, «Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, vol. 22, n° 2 (été), p.43-51.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992, *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 276 p.
- HUSELID, M.A. 1995, «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p.635-672.
- KAPLOWITZ, M.D., T.D. HADLOCK et R. LEVINE. 2004, «A comparison of web and mail survey response rates», *Public Opinion Quarterly*, vol. 68, n° 1, p.94-101.
- KOCHAN, T.A. 1997, «Rebalancing the Role of Human Resources» dans *HR Tomorrow's Management : 48 thought leaders call for change*, sous la direction de Dave Ulrich, Micheal R. Losey et Gerry Lake (Eds), Wiley & Sons Inc., New York, p.119-129.
- LAWLER III, E.E. et S.A. MOHRMAN. 2003, *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford, University of Southern California, School of Business Administration, Center of Effective Organizations, 135 p.
- LEPAK D.P. et S.A. SNELL. 1998, «Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century», *Human Resource Management Review*, vol. 8, n° 3, p.215-234.

- LONDON, M. 1988, *Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 290 p.
- PERETTI, J.-M. 1998, «La performance de la fonction ressources humaines : 1978-1998», dans *Économies et Sociétés*, Science de gestion, Série S.G., n° 8, p.479-493.
- ROGERS, E.W. et P.M. WRIGHT. 1998, «Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets», *Human Resource Management Review*, vol. 8, n° 3, p.311-331.
- RYNES, S.L. 2004, «Where Do We Go From Here? : Imagining New Roles for Human Resources», *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, n° 3 (septembre), p.203-213.
- SANDSTROM, L. 2002, «Is RH Ready to Take on the Role of Business Partner?», *Employment Relations Today*, vol. 29, n° 3 (automne), p.31-37.
- SCHULER, R.S. 1990, «Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?», *Academy of Management Executive*, vol. 4, n° 3, p.49-60.
- STROH, L.K et D. TREEHUBOFF. 2003, «Outsourcing HR Functions: When – and When Not – to Go Outside», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, n° 1, p.19-28.
- ULRICH, D., W. BROCKBANK, A.K. YEUNG et D.G. LAKE. 1995, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4 (hiver), p.473-495.
- ULRICH, D. 1996, *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press, 281 p.
- WALKER, J.W. 1994, «Integrating the human resource function with the business», *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 2, p.59-78.
- WILS, T., C. LABELLE et G. GUÉRIN. 2000, «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation», *Gestion*, Vol. 24, n° 4 (hiver), p.20-31.
- YEUNG, A., W. BROCKBANK et D. ULRICH. 1994, «Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation», *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 3, p.1-16.