

Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines

Christiane Labelle and Lee Dyer

Volume 47, Number 4, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050810ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050810ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Labelle, C. & Dyer, L. (1992). Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 47(4), 673–689. <https://doi.org/10.7202/050810ar>

Article abstract

This research investigates a neglected area: the basic roles played by personnel/human resource departments. These organizations refer to the administrative unit - called for instance "human resource department" or "personnel and labor relations department" - which provides services to managers and employees in various areas such as recruitment and hiring, wage and salary administration, labor relations, and so forth.

A number of basic roles are proposed by human resource management textbooks in such countries as the United States, Great Britain, France and Canada, but there is practically no empirical study to support their claims. The few empirical studies that exist on the subject tend to be limited to a few roles (e.g., strategic, vs operational or marketing vs production) without a clearly defined theoretical framework behind. This lack of research is surprising when considering the vast amount of normative articles on the subject. This shows that, so far, the interest for the subject has come primarily from the practitioners.

But the literature may be misleading without clearly defined concepts. For example the department roles, i.e. the "entity's" roles (macro level) tend to be confused with those of the professionals (micro level). Thus, there is a need to fill a gap both in theory and in practice.

As a first step towards this goal, this research proposes a challenge response theoretical model to help identify basic roles. Basic roles constitute dynamic responses that help HR departments adapt to their environment. They are called "basic" because it is thought that only a few key roles are essential to the entity's survival. The model in Figure 1 shows that the departments exist to answer at least three basic types of needs: (1) roles towards the organization (or business roles) (2) towards clients (service roles), and (3) towards HR management as a specialized activity in the organization (functional roles). Two roles were identified for each dimension.

A questionnaire measuring the six roles identified was developed and administered to a randomly selected sample of 1000 organizations in various industries. A total of 264 questionnaires (26,4 %) was used in the analysis. The largest representation in the sample comes from manufacturing (61,6 % or 162 companies), followed by finance (11 % or 29 companies). Transportation and utilities (10,6 % or 28 companies), services (6,8 % or 18 companies), retail and Wholesale trade (6,1 % or 16 companies), and organizations in the primary sector, such as agriculture (3,8 % or 10 companies) accounted for smaller proportions in the sample. Exploratory factor analysis (common factor model, principal axis factoring, VARIMAX rotation) was chosen because the concepts are not well known.

Six factors (or basic roles) emerged from factor analysis. Some (strategic and operational roles) were close to the roles anticipated, while the others (service to line managers, service to employees, and quality management) differed partly and one was left uninterpreted. A reliability coefficient (Cronbach Alpha) was calculated for the five roles retained. The results are as follows: 0,89 for the strategic role, 0,88 for the operational role, 0,83 for both service to employees and quality management roles, and 0,75 for service to line managers.

These results are considered acceptable at this stage of knowledge development. The article concludes with a discussion on theoretical and practical issues regarding the study of personnel/human resource department roles. In particular, the study of roles has been useful in another study in identifying various types of HR departments based on a configuration of roles (or relative emphasis on roles).

Such studies will eventually contribute to the development of a theory on HR departments. From a practical point of view, a better knowledge of HR department types will facilitate subsequent studies on their effectiveness. For instance does a particular type of HR department with a given configuration of roles (e.g. strong on operational, strategic, quality management roles) more effective than one with another configuration (e.g. strong on operational, service to employees, and quality management)? or to what extent is a given type of HR department more appropriate given a particular context (e.g., organization strategy)? Evaluating HR department's contribution is already an area where practitioners hope to receive some guidance from academics. It is clear, thus, that much more remains to be done both in theory and in practice.

Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines

**Christiane Labelle
et
Lee Dyer**

Cette recherche concerne un sujet peu étudié dans la littérature en gestion des ressources humaines. Il s'agit des rôles de base d'un «service» de ressources humaines. Théoriquement, un certain nombre de rôles fondamentaux lui sont attribués par divers auteurs, aussi bien aux États-Unis, au Canada, en France qu'en Grande-Bretagne. Cependant, il n'existe pratiquement pas d'études empiriques pour appuyer ces rôles tels que conçus. La présente recherche a permis, dans un premier temps, de développer un modèle servant à circonscrire le domaine concernant les rôles des services de ressources humaines. Un questionnaire portant sur six rôles considérés fondamentaux d'après ce modèle a par la suite été élaboré et administré à un échantillon de 264 organisations américaines de divers secteurs industriels.

Les services de ressources humaines jouent une multiplicité de rôles. Depuis la fin des années 1970, la plupart des manuels de gestion des ressources humaines, que ce soit aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en France ou au Canada (Greenlaw et Biggs, 1979; Peretti, 1981; Hall et Goodale, 1986; Heneman et al., 1989; Bélanger et al., 1989), réduisent ces rôles à un petit nombre de rôles essentiels au bon

* LABELLE, C., professeure, Département des relations industrielles, Université du Québec à Hull.

DYER, L., professeur titulaire, Cornell University, Ithaca.

** Les auteurs désirent remercier tous les gestionnaires qui ont participé à cette étude. Ils remercient également le Center for Advanced Human Resource Studies (New York State School of Industrial and Labor Relations, Université Cornell) pour sa contribution financière à ce projet.

*** Pour toute demande d'information, veuillez vous adresser au premier auteur.

**** Une version préliminaire de cette recherche a été présentée au congrès de l'Eastern Academy of Management le 13 juin 1991, à Nice (France).

fonctionnement de cette entité administrative. Pourtant, ces rôles de base décrits dans les manuels se fondent sur peu d'études empiriques. Quelques auteurs (Misa et Stein, 1983) ont étudié un ou deux rôles précis comme le rôle stratégique par opposition au rôle opérationnel. Les études de cas ne sont guère plus nombreuses. L'étude de Fisher (1980) a permis d'identifier certains rôles (e.g., arbitre impartial, défenseur des employés, adversaire, fournisseur de services) servant de réponses à des défis provenant du contexte (e.g., lois sur l'équité dans l'emploi, régime de négociation collective). En bref, le nombre de rôles abordés dans les études apparaît limité.

Compte tenu de l'abondante littérature normative (Allard, 1990), il est surprenant que si peu d'études existent sur les rôles des services de ressources humaines et que si peu de rôles aient été analysés empiriquement. Malheureusement, la littérature risque d'induire en erreur à cause de notions fausses qui y circulent et de biais de toutes sortes. D'une part, on peut noter une confusion quant à l'objet des écrits, i.e. entre les rôles joués par les professionnels de ressources humaines (les acteurs) et ceux du service de ressources humaines (l'entité administrative). D'autre part, le concept de rôle peut être confondu avec des concepts qui y sont reliés comme «missions» ou «tâches». Par exemple, la recherche de Dupree (1984), bien qu'elle soit intéressante, porte plutôt sur les tâches que les rôles des services de ressources humaines. D'ailleurs, le concept de rôle n'y est pas défini.

L'étude des rôles des services de ressources humaines présente un intérêt aussi bien d'un point de vue théorique que pratique. D'un point de vue théorique, le domaine de la gestion des ressources humaines a souvent été perçu comme étant athéorique et prescriptif (Dyer, 1980; Kornreich, 1984). Les rôles des services de ressources humaines en sont un exemple frappant puisqu'ils demeurent un sujet d'étude négligé. D'un point de vue pratique, l'existence des services de ressources humaines est de plus en plus remise en question face à la concurrence nationale et internationale (Russ, 1985; Baird et Meshoulam, 1986; Mackay, 1987; Lawler, 1988). L'étude des rôles peut s'avérer utile pour mieux connaître les attentes d'une organisation envers ce service. De plus, une meilleure compréhension des rôles pourrait aider à générer un consensus nécessaire à la mobilisation de toutes les énergies, que ce soit celles des professionnels de ressources humaines ou celles des autres membres de l'organisation (Driver et al., 1988).

Le but de cet article est de présenter les résultats d'une étude empirique sur un ensemble de rôles de base joués par les services de ressources humaines. Premièrement, un modèle théorique a été élaboré afin de guider la recherche. Deuxièmement, des mesures des rôles

identifiés par ce modèle ont été développées. Enfin ces mesures ont été administrées à un échantillon de services de ressources humaines.

DÉFINITIONS ET QUESTION DE RECHERCHE

Mais qu'entend-on au juste par «*service de ressources humaines*»? Le terme «*service de ressources humaines*» réfère à l'entité administrative qui fournit aux gestionnaires et aux employés d'une entreprise des services tels que le recrutement, la formation, la rémunération, les relations du travail et ainsi de suite. Le terme inclut des expressions telles que «*service du personnel*», «*service du personnel et des ressources humaines*», «*service du personnel et des relations du travail*» (dans les entreprises syndiquées) et «*service des relations humaines ou des relations avec les employés*» (dans les entreprises non syndiquées). Le terme n'inclut pas l'activité spécialisée de l'organisation appelée «*gestion des ressources humaines*» ni les activités exercées par les gestionnaires en ce domaine, mais uniquement «*l'institution*» («*institutionalized or department presence*», cf. Legge, 1978, p. 19).

Par ailleurs, Bélanger et al. (1989) distinguent les concepts suivants: «*mission*» (i.e., ce qu'un service de ressources humaines est chargé d'accomplir, sa ou ses raisons d'être, p. 83, note 1), «*rôle*» (i.e., «la somme des attentes que l'entité administrative elle-même et des personnes significatives entretiennent à propos de sa façon de se comporter», p. 83, note 2), «*tâche*» (i.e. ce qui est fait ou doit être fait, p. 83, note 2) et «*activité*» (i.e., un groupe de tâches, p.57-58).

Les rôles du service de ressources humaines traduisent un mode particulier de fonctionnement d'un ensemble d'acteurs (i.e., gestionnaires et professionnels de ressources humaines) qui travaillent dans un service établi de façon formelle. Ces rôles servent à accomplir certaines activités nécessaires à la réalisation de la mission d'un service de ressources humaines au sein d'une organisation. Les acteurs jouent un rôle (comportement) en fonction de leurs perceptions ou des attentes (rôle prescrit) que d'autres personnes entretiennent à leur égard. Les rôles faisant l'objet de la présente étude sont les rôles perçus plutôt que les rôles observés et ils visent les comportements au niveau de l'entité dans son ensemble plutôt que ceux d'acteurs particuliers.

L'idée d'utiliser le concept de rôle n'est pas nouvelle. Selon Katz et Kahn (1978), ce concept occupe une place centrale dans la théorie des organisations, car les organisations humaines sont en fait des systèmes ouverts de rôles («*open systems of roles*», p. 187). Même si ces auteurs ont surtout décrit les rôles au niveau individuel, ils reconnaissent qu'on peut les analyser à un niveau global puisque c'est l'ensemble des rôles

interdépendants qui constitue un système social ou un sous-système. Donc, dans ce sens, le concept de rôle peut être appliqué au service de ressources humaines.

Étant donné qu'il n'y a pas de consensus sur les rôles de base des services de ressources humaines, la question de recherche est de savoir si on peut identifier et mesurer ces rôles. Répondre à cette question soulève deux sous-questions: (1) est-il possible d'identifier un nombre limité de rôles de base des services de ressources humaines? (2) jusqu'à quel point ces rôles existent-ils dans la réalité? Le premier point sera abordé de manière théorique (avec la revue de la littérature) tandis que le deuxième le sera d'un point de vue empirique (avec un sondage).

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Comment déterminer quels sont les rôles fondamentaux des services de ressources humaines? Le modèle «défis-réponses» de Hofer (1974) fournit une façon d'aborder cette question, car il permet de comprendre comment une organisation s'adapte à son environnement. Selon ce modèle, l'environnement génère des défis (contraintes ou opportunités). Certaines décisions permettent à l'organisation de s'y adapter, et le cas échéant, d'assurer sa survie. Le même raisonnement est utilisé pour le service de ressources humaines. Chaque rôle est perçu comme une réponse aux défis de l'environnement.

Toutefois, il est permis de penser que seul un petit nombre de rôles sont cruciaux, c'est-à-dire nécessaires à la survie du service de ressources humaines. En effet, si ces rôles ne sont pas joués adéquatement, l'existence même de cette entité peut être remise en question. Le *graphique 1* aide à comprendre quels rôles sont les plus importants pour la survie de ces services. Plus précisément, un service de ressources humaines existe pour répondre à au moins trois types de besoins dans une organisation: (1) le besoin de participer au succès de l'organisation (rôles organisationnels), (2) le besoin de servir des «clients» (rôles de service) et (3) le besoin d'assurer les intérêts de la gestion des ressources humaines en tant qu'activité spécialisée de l'organisation (rôles fonctionnels). Deux rôles ont été identifiés pour chacune de ces dimensions.

La première catégorie de besoins concerne les rôles organisationnels. Selon Miner et Miner (1985), le service de ressources humaines a une valeur sur le plan organisationnel, car il n'existe pas dans le vide. Il doit aider l'organisation à se maintenir et se développer face aux pressions internes et externes de son environnement. Sans cet appui, l'existence même de l'organisation est menacée. Mais celle du service de

ressources humaines peut l'être par la même occasion. En effet, depuis ses origines, et particulièrement durant les années 1950, le service de ressources humaines a été accusé à maintes reprises de ne pas participer au succès de l'organisation (Drucker, 1954). Certains ont même suggéré de le mettre à la porte (Townsend, 1970; Russ, 1985). Cette remise en question a provoqué une crise d'identité (Berra et Blitstein, 1979). Vers la fin des années 70 et le début des années 80, l'importance accrue de certaines activités de ressources humaines a donné plus de crédibilité à ce service. Récemment, toutefois, le débat s'est réouvert face à l'accroissement de la compétition (Andrews, 1986; Tyson et Fell, 1986; Mackay, 1987; Robbins, 1989). De nouveau, le service de ressources humaines se voit contraint de justifier son rôle dans l'organisation, et partant, son existence.

D'après le graphique 1, la dimension organisationnelle comprend deux rôles: l'un stratégique et l'autre, opérationnel. Dans la littérature, le premier est perçu favorablement, contrairement à l'autre. Le modèle défis-réponses s'est révélé utile pour réduire ce biais en tentant de définir chaque rôle de façon objective. Ainsi, un rôle est appelé «stratégique» lorsque les pratiques du service de ressources humaines se concentrent sur un besoin «important» ou à long terme d'une organisation (Mintzberg, 1978; Candeau, 1981; Hermel, 1988)) et «opérationnel» lorsqu'elles se concentrent sur un besoin relié à ses activités courantes. Par ailleurs, selon Walker (1988), chacun des niveaux hiérarchiques peut répondre à des degrés divers aux besoins stratégiques et opérationnels de l'organisation, même si typiquement, il met l'accent sur l'un ou l'autre des besoins. Donc, si chaque rôle répond à un besoin organisationnel, chacun devrait être tout aussi essentiel que l'autre à l'existence du service dans l'organisation.

La deuxième catégorie de besoins concerne les rôles de service. Un service de ressources humaines offre des produits tangibles (e.g., formulaires) et non tangibles (e.g., conseils) à une certaine clientèle (e.g., cadres hiérarchiques, employés). Le concept de service réfère à l'idée d'aide ou d'assistance. L'importance de cette dimension pour le service de ressources humaines ne fait aucun doute. Par contre, lorsque ce rôle est insuffisant, les cadres hiérarchiques peuvent se tourner vers des consultants pour des activités qui sont centrales à sa vocation (MacKay, 1987) et les employés peuvent devenir méfiants, ce qui affecte l'entreprise (Magnus, 1987). La perte de crédibilité peut se concrétiser par une diminution de budget (Petersen et Malone, 1975) et des changements de structures (MacKay, 1987) menaçant l'existence du service.

GRAPHIQUE 1

**Carte de concepts illustrant les rôles de base
d'un service de ressources humaines**

Le service de ressources humaines accomplit des activités de ressources humaines pour répondre à					
Un besoin organisationnel		Un besoin de services		Un besoin fonctionnel	
via		via		via	
Un rôle stratégique	Un rôle opérationnel	Un rôle de marketing	Un rôle de production	Un rôle interne en GRH	Un rôle externe en GRH
met l'accent sur		met l'accent sur		met l'accent sur	
La stratégie de l'organisa- tion	Les opérations	Les clients de RH	Les produits de RH	Le contrôle interne en GRH	Le contrôle externe en GRH
Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple
Participer aux comités stratégiques de la firme	Solutionner des problèmes de RH pour faciliter les opérations	Offrir des activités faciles à utiliser	Offrir des outils conformes à l'état de l'art en GRH	Approuver des décisions importantes en GRH	Laisser les cadres hiéran- chiques décider

Étant donné que la notion de service ne s'exprime pas en termes strictement économiques, mais qu'elle repose aussi sur la notion d'échange, certains auteurs (Kotler et Levy, 1969; Enis, 1973) ont conclu que les principes de marketing pouvaient s'appliquer aux organisations de service. D'ailleurs, plusieurs auteurs, aussi bien en marketing qu'en gestion des ressources humaines (Blomstrom, 1962/1982; Kortge, 1979; Fitz-Enz, 1986; Bowen et Greiner, 1986; Collins, 1987; Levionnois, 1987; Van Wees, 1990; Martory et Crozet, 1990) reconnaissent que les principes de marketing peuvent s'appliquer au service de ressources humaines.

Dans le graphique 1, la dimension service est subdivisée selon les deux visions traditionnellement reconnues en management: l'une étant axée sur les clients (marketing) et l'autre, sur les produits ou les services (production). Ainsi, le rôle de service axé sur les clients ou «rôle de marketing» (selon la terminologie de Bowen et Greiner, 1986) réfère aux pratiques du service de ressources humaines qui mettent l'accent sur les besoins des clients. Quant au rôle de «production», il correspond à des pratiques qui mettent l'emphase sur les exigences techniques des produits et services de ressources humaines.

La troisième catégorie, la dimension fonctionnelle a été identifiée théoriquement par le modèle défis-réponses puisqu'une organisation

doit aussi répondre à ses propres besoins. Les besoins fonctionnels correspondent aux besoins provenant de la gestion des ressources humaines. Cette dimension peut être vue dans une perspective plus ou moins large: gérer le service, gérer les activités de ressources humaines, représenter les intérêts du domaine (e.g., application des principes) ou de la profession, et enfin, gérer tout le système de gestion des ressources humaines dans son ensemble (Dunn, 1985; Fombrun, Tichy et Devanna, 1984). La plupart des observateurs reconnaissent que, même si chaque gestionnaire a un rôle à jouer en gestion des ressources humaines, le service de ressources humaines a un rôle spécial vis-à-vis de cette activité (Dunn, 1985). Donc, pour pouvoir justifier son existence, un service de ressources humaines doit offrir des compétences uniques. On constate d'emblée que les rôles de base sont les mêmes que ceux qui ont servi de motifs à la mise sur pied de ce service.

Paradoxalement, il a été difficile d'identifier les rôles joués par le service de ressources humaines à l'intérieur de la dimension fonctionnelle. Un courant de pensée montre que ces services peuvent jouer un rôle plus ou moins fort en gestion des ressources humaines (i.e., prendre l'initiative de gérer le système par opposition à laisser l'initiative aux cadres), (cf. Petersen et Malone, 1975; Foulkes, 1980; Andrews, 1986; Walker, 1988). Étant donné que le service exerce vis-à-vis de la gestion des ressources humaines un jugement professionnel plus ou moins librement, il a semblé que la perception du contrôle ou de l'influence que peut exercer ce service pouvait aider à définir les rôles fonctionnels. Des théories sur le contrôle expliquant la perception du contrôle par des facteurs internes ou externes semblaient pertinentes. Cependant, elles s'appliquent en général aux individus (Rotter, 1966; Lefcourt, 1976). Quelques applications portent sur les organisations (Morse, 1986). En gestion des ressources humaines, une étude (Miller et al., 1982) pourrait être reliée aux rôles. Selon cette étude, un service de ressources humaines dans une organisation dirigée par un président de type externe (i.e., qui croit que sa destinée est contrôlée par des facteurs externes) a tendance à exercer des rôles reliés plutôt au maintien qu'au développement de l'organisation ainsi qu'à se cantonner dans des tâches techniques tandis qu'un service dans une organisation dirigée par un président de type interne (i.e., qui croit que sa destinée est contrôlée par des facteurs internes) joue des rôles plus dynamiques, créateurs et stratégiques. Dans la mesure où ces présidents s'entoureraient de responsables en gestion des ressources humaines semblables à eux-mêmes, on pourrait croire que le service serait amené à adopter la même perspective. Un rôle «interne» correspondrait donc à la perception que les événements (e.g., le système, le service, les décisions) sont contrôlés principalement par les professionnels de ressources humaines (facteurs internes) et un rôle «externe», à la

perception qu'ils le sont principalement par les cadres hiérarchiques (facteurs externes).

MÉTHODOLOGIE

Le choix des mesures s'est fait d'abord en fonction du modèle théorique, ensuite des spéculations si elles concordaient avec le modèle, et enfin, des réactions à deux prétests impliquant cinq répondants. Au total, 57 questions ont été retenues. Elles visaient à connaître le degré (sur une échelle allant de 1 = pas du tout impliqué à 6 = tout à fait impliqué) avec lequel les pratiques du service de ressources humaines reflétaient un rôle spécifique.

La dimension organisationnelle comprenait seize questions. Huit mesuraient l'orientation stratégique (e.g., implication dans le processus de décision stratégique; cf., *Tableau 1*), tandis que huit autres concernaient l'orientation opérationnelle (e.g., implication dans des activités de base).

La dimension service comportait vingt-quatre questions s'inspirant en partie des rôles de marketing (seize questions) et de production (huit questions) suggérés par Bowen et Greiner (1986). Les rôles de marketing (e.g., définition des besoins des clients) comportaient plus de questions parce qu'il fallait tenir compte de l'importance relative (Ritzer et Trice, 1969; Tyson et Fell, 1986) des clients visés, à savoir les cadres hiérarchiques (sept questions) et les employés (huit questions).

Dix-sept questions mesuraient les rôles fonctionnels. Huit servaient à déterminer le degré de contrôle recherché par le service en gestion des ressources humaines (e.g., approbation des décisions importantes) tandis que neuf autres, le degré avec lequel le service laissait cette initiative aux cadres hiérarchiques (e.g., liberté de définir les priorités en gestion des ressources humaines).

Un échantillon de 1 000 organisations américaines du secteur privé a été choisi au hasard à partir du registre de *Standard and Poor* (1988). Le questionnaire a été posté en mai 1988 et comprenait une enveloppe-réponse affranchie. L'anonymat et la confidentialité furent assurés.

TABLEAU1
Matrice factorielle (rôles du service de RH)

Questions	Variables	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
Stratégique							
44	Agit comme partenaire stratégique	0,73	-0,01	0,13	-0,04	0,03	-0,04
13	Influence la haute direction	0,72	0,10	0,02	0,08	0,16	-0,20
14	Agit comme conseiller stratégique	0,71	-0,04	0,13	-0,05	0,04	-0,07
22	Approuve les décisions imp. en RH	0,64	0,04	0,17	0,03	0,00	0,08
49	Relie GRH à la strat. de la firme	0,64	0,09	0,03	0,23	0,25	-0,07
26	Planifie la gestion des RH	0,61	-0,08	0,30	-0,01	0,12	0,16
45	Influence les cadres hiérarchiques	0,58	0,17	0,01	0,30	0,19	0,00
27	Prend des positions fermes en RH	0,54	0,38	0,06	-0,05	0,05	-0,10
8	A aussi sa propre stratégie	0,54	-0,05	0,31	-0,06	0,29	0,04
2	Analyse l'environnement	0,50	0,01	0,17	0,04	0,21	0,15
34	A une grande visibilité	0,48	0,31	0,12	0,03	0,05	-0,18
1	Passé du temps avec cadres hiér.	0,48	0,11	-0,03	0,28	0,18	-0,14
56	Relie la stratégie du service à celle de l'organisation	0,47	0,14	0,14	0,13	0,24	0,19
19	Est agent de changement	0,44	-0,03	0,20	0,28	0,18	-0,20
Opérationnel							
48	Règle les problèmes quotidiens	-0,14	0,66	-0,05	0,06	0,12	-0,07
30	Informe les employés	0,01	0,65	0,27	0,24	0,06	-0,05
21	Offre des activités de base (embauche, rémunération)	-0,11	0,63	0,10	0,08	-0,09	-0,20
29	Informe les cadres hiérarchiques	0,13	0,63	0,12	0,34	0,11	0,06
12	Fait des tâches administratives	-0,17	0,59	0,11	0,08	-0,05	0,02
9	Met en œuvre les activités de RH	0,02	0,58	0,10	-0,10	0,09	-0,19
46	Fait le suivi des lois, politiques et procédures	0,13	0,55	0,05	0,06	0,17	0,20
33	Aide les employés	0,01	0,54	0,33	0,16	-0,03	-0,02
38	Adapte les activités, politiques et procédures aux besoins	0,13	0,54	0,10	0,27	0,42	0,03
42	Eteint des feux	0,04	0,52	-0,16	0,29	-0,03	0,25
41	Cherche à vendre polit. du service	0,10	0,47	0,10	0,31	0,18	0,32
55	S'assure du respect des priorités	0,21	0,44	0,06	0,00	0,05	0,19
28	Aide à l'efficacité des opérations	0,12	0,44	0,01	0,12	0,13	0,01
40	Standardise les polit. et procéd.	0,20	0,43	0,15	-0,03	0,06	0,26
10	Fournit des détails techniques	0,10	0,42	0,11	-0,02	0,33	0,05
16	Prend décisions pour autres services	0,23	0,40	0,02	-0,06	0,08	-0,15
Service aux employés							
43	Enquête sur les besoins des empl.	0,13	0,18	0,66	0,15	0,15	0,13
54	Enquête sur perceptions des empl.	0,16	0,02	0,61	0,10	0,23	-0,05
15	Enquête sur la satisf. des empl.	0,18	0,06	0,59	0,15	0,17	0,03
52	Crée des programmes d'aide pour et avec les employés	0,24	0,15	0,57	0,18	0,04	0,09
17	Crée mécanisme solution conflits	0,14	0,41	0,50	0,07	0,11	-0,05
53	Fait comptes rendus sur priorités	0,00	0,18	0,42	0,25	0,20	0,33
50	Offre activités d'avant-garde	0,19	0,19	0,40	0,06	0,16	0,01
57	Passé du temps avec les employés	0,28	0,36	0,40	0,21	0,06	-0,22

Suite à la page suivante. La formulation des questions ainsi que la matrice de corrélation sont disponibles sur demande au premier auteur.

TABLEAU 1
Matrice factorielle (rôles du service de RH)
(suite)

Questions	Variables	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
		Service aux cadres hiérarchiques					
32	Soumet déc. imp. aux cadres hiér.	0,06	0,07	0,07	0,55	0,04	0,05
47	Accorde les priorités avec celles des cadres hiérarchiques	0,07	0,06	-0,11	0,52	0,06	0,00
23	Intègre leurs sugg. dans activ. RH	0,38	0,09	0,05	0,51	0,28	0,00
18	Modifie activ. RH à la demande des cadres hiérarchiques	-0,03	0,05	0,26	0,47	0,04	0,07
20	Rend activ. plus faciles à utiliser par cadres hiérarchiques	0,19	0,02	0,25	0,44	0,18	-0,06
3	Modifie les décisions pour plaire aux cadres hiérarchiques	-0,06	0,13	0,12	0,42	0,03	0,05
25	Soumet projets aux cadres hiér.	0,02	0,14	0,17	0,41	-0,02	0,09
		Gestion de la qualité					
5	Vérifie si activ. RH appuient opér.	0,16	0,16	0,11	0,02	0,62	-0,14
6	Anal. forces et faibl. du serv. RH	0,28	0,01	0,28	0,12	0,56	-0,03
39	Détermine besoins de nouvelles activités de RH	0,22	0,35	0,14	0,27	0,53	0,09
37	Évalue satisf. envers activ. RH	0,16	0,12	0,30	0,45	0,52	0,04
4	Évalue satisf. envers serv. fournis	0,22	0,13	0,09	0,30	0,48	0,03
7	Améliore la qual. des outils de RH	0,24	0,03	0,30	-0,02	0,48	0,12
24	Utilise des critères techniques pour évaluer les activités de RH	0,21	0,27	0,29	0,05	0,44	0,11
		(Inconnu)					
51	Solutionne les problèmes de l'intérieur du service de RH	-0,01	-0,01	0,03	0,01	0,04	0,48
11	Intervient seulement lorsqu'on le sollicite	-0,31	0,03	0,07	0,22	-0,09	0,46
	Eigenvalues avant la rotation:	12,31	4,56	2,68	1,82	1,29	1,23
	Variance expliquée en pourcentage:	40,35	14,96	8,79	5,95	4,24	4,04
	Variance cumulative expliquée en pourcentage (Total: 78,32%):	40,35	55,30	64,09	70,05	74,28	78,32

RÉSULTATS

Un total de 301 questionnaires (30,1%) a été reçu dont 264 (26,4%) furent utilisables. La plus grande représentation provenait du secteur manufacturier (162 compagnies ou 61,6%), suivi des secteurs des finances (29 compagnies ou 11%), des transports et utilités publiques (28 compagnies ou 10,6%), des services (18 compagnies ou 6,8%), du commerce de gros et de détail (16 compagnies ou 6,1%), et enfin, de l'agriculture et autres activités du secteur primaire (10 compagnies ou 3,8%). Les répondants comprenaient 137 (51,8%) cadres supérieurs (e.g., vice-présidents), 91 (34,5%) cadres intermédiaires (e.g., directeurs) et 36 (13,7%) cadres subalternes (e.g., directeur d'une sous-fonction comme la formation).

L'analyse factorielle de type exploratoire (modèle de variance commune ou «common factor model») a été choisie parce que le domaine des rôles du service de ressources humaines n'est pas connu.

La procédure utilisée était de type principal («principal axis factoring») et la rotation, orthogonale (méthode VARIMAX). Les critères de Kaiser (i.e. eigenvalue > 1) et le test de scree permirent de conclure à l'existence de six facteurs (cf. le tableau 1).

Les deux premiers facteurs correspondent aux rôles organisationnels. Le premier facteur est appelé «rôle stratégique» parce qu'il correspond assez bien au rôle anticipé par le modèle théorique. Cependant, tout ce qui se rapporte au contrôle fait partie de ce rôle plutôt que du rôle interne (dimension fonctionnelle). L'idée d'un rôle fort correspond donc au rôle stratégique. Gérer le service lui-même de façon stratégique (Fitz-Enz, 1986) fait aussi partie de ce facteur. Le deuxième facteur, i.e. le «rôle opérationnel» correspond également au rôle tel qu'anticipé (e.g., mettre en oeuvre des activités de base, aider à solutionner des problèmes quotidiens).

La dimension service est ressortie tout autre qu'anticipée puisque les résultats indiquent que le rôle de production appartient plutôt à la dimension fonctionnelle. Cependant, l'analyse factorielle montre que la dimension service comprend un rôle de service aux employés (facteur 3) et un rôle de service aux cadres hiérarchiques (facteur 4), ce qui s'accorde avec les prévisions. À noter que certains aspects du rôle externe (e.g., laisser les cadres hiérarchiques prendre les décisions finales) se retrouvent dans ce dernier facteur. Laisser les cadres hiérarchiques jouer un rôle actif en gestion des ressources humaines correspondrait donc à une orientation de service plutôt que de contrôle externe.

La dimension fonctionnelle s'est révélée différente de ce qui avait été prévu parce qu'elle a été amputée de la notion de contrôle. De plus, le facteur 5 regroupe des questions qui, théoriquement, appartenaient au rôle de production (dimension service) et d'autres questions reflétant l'aspect professionnel (e.g., faire le suivi des activités, améliorer la qualité des outils, utiliser des critères de qualité). Ce facteur a donc été nommé «gestion de la qualité» pour laisser au rôle stratégique l'aspect contrôle. Quant au facteur 6, il reflétait surtout l'idée d'un service détaché du processus de décision (e.g., peu de contacts avec les usagers pour solutionner les problèmes, peu de visibilité). Comme il n'y a que deux questions pour ce facteur, il n'a pas été nommé, mais il convient de le conserver, car il peut aider à repenser le modèle théorique (Rummel, 1970).

Le calcul d'un coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) des échelles formées à partir des cinq facteurs retenus donne les résultats suivants: 0,89 pour le rôle stratégique, 0,88 pour le rôle opérationnel, 0,83 pour le rôle de service aux employés, 0,83 pour le rôle de gestion de la qualité et 0,75 pour le rôle de service aux cadres hiérarchiques).

Ces résultats sont considérés acceptables au stade actuel des connaissances (Nunnally, 1978).

DISCUSSION ET CONCLUSION

Quelques rôles de base ont été identifiés par un modèle théorique qui tenait également compte des prescriptions de la littérature. Certains rôles s'accordent bien avec la littérature et les rôles anticipés (e.g., rôles stratégique, opérationnel) alors que d'autres s'en éloignent (e.g., rôles de marketing et production, rôles interne et externe) en tout ou en partie. Ceci s'explique par le fait que certaines prescriptions étaient une source d'erreur et, d'autre part, parce que le modèle mérite d'être amélioré. On ne peut donc que souligner l'importance de se méfier des prescriptions ainsi que des analogies provenant d'autres disciplines. Cependant, le modèle n'est pas à rejeter. Il est possible également de raffiner la mesure de certains rôles (e.g., les rôles fonctionnels) alors que d'autres (les rôles organisationnels) semblent acceptables. Malgré son caractère exploratoire, cette étude n'en demeure pas moins valable.

D'un point de vue théorique, les résultats sont encourageants puisqu'ils ouvrent la voie à d'autres recherches comme une classification des services de ressources humaines à partir de ces rôles (Labelle, 1992). La classification constitue une étape importante dans l'évolution d'une discipline, car elle permet de décrire les phénomènes à l'étude et de s'en servir comme base de prédiction (Gilmour, 1951). Ces résultats montrent qu'il est possible de quitter le niveau spéculatif (qui, à juste titre, risque d'induire en erreur) et de jeter des bases empiriques plus solides à l'établissement d'une théorie sur les services de ressources humaines. En effet, les diverses typologies suggérées par des auteurs tels que Andrews (1986), Baird et Meshoulam (1986), Tyson et Fell (1986) et Brabet (1991) démontrent la richesse de telles classifications à partir d'études de cas, tandis que l'étude de Labelle (1992) auprès d'un large échantillon d'entreprises permet de recouper ces typologies.

D'un point de vue pratique, l'étude des rôles pourrait déboucher sur des analyses d'un intérêt certain pour les praticiens, et ce, dans diverses organisations des deux côtés de l'Atlantique. Par exemple, l'identification des types de services de ressources humaines à partir des rôles pourrait être à l'origine d'études subséquentes sur leur efficacité. Ainsi, un service qui met l'accent sur une combinaison de rôles (stratégique, gestion de la qualité, service aux cadres hiérarchiques) est-il plus efficace qu'un autre qui a un autre profil (opérationnel, stratégique, gestion de la qualité)? D'autre part, certains types peuvent préférer une approche étroite en mettant l'emphase sur quelques rôles alors que d'autres types peuvent privilégier une approche plus large pour

équilibrer les divers rôles. D'autre part, on peut noter que les rôles peuvent être joués à des degrés divers, ce qui permet aussi de distinguer les divers types de services. Enfin, on peut se demander dans quelle mesure un service de ressources humaines joue les rôles tel qu'il le désire ou si certaines conditions favorisent ou défavorisent tel ou tel rôle. Par exemple, des études pourraient montrer la relation qui existe entre certains types et des variables contextuelles (e.g., type d'industrie, taille et structure de l'organisation, degré de syndicalisation) ou d'autres caractéristiques de ce service (e.g., budget, activités de ressources humaines, profil des praticiens), ce qui aiderait à la prédiction.

Bref, il est important de comprendre au point de départ quels sont les rôles de base qui distinguent les services de ressources humaines, comment s'exercent les rôles ainsi que ce qui les conditionne. Par la suite, des études pourraient aider les praticiens à évaluer la contribution du service de ressources humaines dans l'organisation et, au besoin, à en modifier le profil pour mieux aligner ses pratiques avec la stratégie de l'organisation. Mais, avant d'en arriver là, beaucoup reste à faire, aussi bien sur le plan théorique qu'empirique.

RÉFÉRENCES

- ALLARD, Elisabeth. 1990. *Le rôle stratégique du leader de la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation*. Mémoire de maîtrise. Montréal: École des Hautes études commerciales.
- ANDREWS, Janet R. 1986. «Is There a Crisis in the Personnel Department's Identity?». *Personnel Journal*, vol. 65, no 6, 86-93.
- BAIRD, Lloyd et Ilan MESHOULAM. 1986. «A Second Chance for HR to Make the Grade». *Personnel*, vol. 63, no 4, 45-48.
- BÉLANGER, Laurent, Charles BENABOU, Jean-Louis BERGERON, Roland FOUCHER et André PETIT. 1989. *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal: Gaëtan Morin.
- BERRA, Robert L. et Barry BLITSTEIN. 1979. «The Professional PAIR Executive.» (chapitre 8.1) dans *Professional PAIR; ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Washington (DC): BNA, 8-1 à 8-17.
- BLOMSTROM, Robert L. 1982. «Selling Your Personnel Program». *Personnel Journal*, octobre 1962, reproduit dans le vol. 61, no 5, 356-361.
- BOWEN, David E. et Larry E. GREINER. 1986. «Moving from Production to Service in Human Resources Management». *Organizational Dynamics*, 35-40, 49-53.
- BRABET, Julienne. 1991. «Portraits de la fonction personnel en Languedoc-Roussillon». *Personnel (ANDCP)*, no 320, 37-43.
- CANDEAU, Pierre. 1981. «Pour une approche stratégique de la fonction personnel». *E.S. Revue Science de gestion*, no 2.

- COLLINS, Brett A. 1987. «Marketing HRM: A Management Opportunity». *Human Resource Management (Australia)*, vol. 25, no 1, 28-41.
- DRIVER, Michael J., Robert E. COFFEY et David E. BOWEN. 1988. «Where is HR Management Going?» *Personnel*, vol. 65, no 1, 28-31.
- DRUCKER, Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper et Row.
- DUNN, Winnie Beatrice. 1985. *Comprehension Needs of Human Resource Practitioners as Related to Major Concepts Presented in Human Resource Management Textbooks*. Thèse de doctorat, International University, San Diego (CA).
- DUPREE, James Andrew. 1984. *The Relationship of Mechanistic and Organic Characteristics in Personnel Management Structures to the Future Role Expectations for Personnel Departments*. Ed. D. Dissertation, University of Washington.
- DYER, Lee D. 1980. «Personnel Policy Theory and Research: The Need and the Reality». Rapport présenté à la 40e réunion annuelle de l'Academy of Management, Detroit (MI).
- ENIS, Ben M. 1973. «Deepening the Concept of Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 37, 57-62.
- FISHER, Vinton Day. 1980. *A Study of the Impacts of Affirmative Action and Collective Bargaining on a Central State Personnel Department - An Organization in Transition*. Thèse de doctorat (Ph.D.), University of Connecticut.
- FITZ-ENZ, Jac. 1986. «How to Market the HR Department». *Personnel*, vol. 63, no 3, 16-22, 24.
- FOMBRUN, Charles, Noël M. TICHY et Mary Anne DEVANNA éd. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- FOULKES, Fred K. 1980. *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- GILMOUR, J. S. L. 1951. «The Development of Taxonomic Theory Since 1851». *Nature*, vol. 168, 400-402.
- GREENLAW, P. S. et W. D. BIGGS. 1979. *Modern Personnel Management*. Philadelphia (PA): Saunders.
- HALL, Douglas T. et James G. GOODALE. 1986. *Human Resource Management*. Glenview (IL): Scott, Foresman.
- HENEMAN III, G. HERBERT, Donald P. SCHWAB, John A. FOSSUM et Lee D. DYER. 1989. *Personnel/Human Resource Management*, (4^eéd.). Homewood (IL): Irwin.
- HERMEL, Philippe. 1988. «Vers un rôle stratégique de la fonction personnel». *Personnel (ANDCP)*, no 296, 23-32.
- HOFER, Charles W. 1974. «Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior», dans T. B. Green et D. F. Ray éd. Congrès annuel de l'Academy of Management, 46-54.
- KATZ, Daniel et Robert L. KAHN. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- KORNREICH, Jerome S. 1984 «Myths». *Personnel Journal*, vol. 63, no 6, 66-70.

- KORTGE, Garold D. 1979. *The Application of Marketing Concepts to Personnel Management*. Thèse de doctorat (Ph. D.), The Michigan State University.
- KOTLER, Philip et Sidney LEVY. 1969. «Broadening the Concept of Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 33, 10-15.
- LABELLE, Christiane. 1992. *A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations*, Thèse de doctorat (Ph.D.), Cornell University.
- LAWLER III, E. EDWARD. 1988. «Human Resources Management: Meeting the New Challenges». *Personnel*, vol. 65, no 1, 22, 24-27.
- LEFCOURT, H. M. 1976. *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research*, Hillsdale (NJ): Erlbaum.
- LEGGE, Karen. 1978. *Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management*. London (GB): McGraw-Hill.
- LEVONNOIS, Michel. 1987. *Marketing interne et management des hommes*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- MACKAY, Lesley. 1987. «Personnel: Changes Disguising Decline?» *Personnel Review*. vol. 16, no 5, 3-11.
- MAGNUS, Margaret. 1987. «Employees Call: Personnel Department Doesn't Help». *Personnel Journal*. vol. 66, no 8, 15, 18.
- MARTORY, Bernard et Daniel CROZET. 1990. *Gestion des ressources humaines*, 3^e éd. Luçon: Nathan, 237-255.
- MILLER, Danny, M. KETS DE VRIES et Jean-Marie TOULOUSE. 1982. «Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure, and Environment». *Academy of Management Journal*. vol. 25, 237-253.
- MINER, John B. et Mary G. MINER. 1985. *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 4^e éd.. New York: Macmillan.
- MINTZBERG, Henry. 1978. «Patterns in Strategy Formation». *Management Science*, vol. 24, no 9, 934-948.
- MISA, Kenneth F. et Timothy STEIN. 1983. «Strategic HRM and the Bottom Line». *Personnel Administrator*, vol. 28, no 10, 27-30.
- MORSE, C. Wesley. 1986. «The Delusion of Intrapreneurship». *Long Range Planning*, vol. 19, no 6, 92-95.
- NUNNALLY, Jum C. 1978. *Psychometric Theory*, 2^e éd., New York: McGraw-Hill.
- PERETTI, J. M. 1981. *Gestion du personnel*. Paris: Vuibert.
- PETERSEN, Donald J. et Robert MALONE. 1975. «The Personnel Effectiveness Grid (PEG): A New Tool for Estimating Personnel Department Effectiveness». *Human Resource Management*, 10-21.
- RITZER, George et Harrison M. TRICE. 1969. *An Occupation in Conflict: A Study of the Personnel Manager*. Ithaca (NY): Cornell University.
- ROBBINS, W. H. 1989. «1992 et le rôle de la fonction personnel». *Personnel (ANDCP)*, no 301, 32-35.
- ROTTER, Julian B. 1966. «Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement». *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, no 1, 1-28.

- RUMMEL, R. J. 1970. *Applied Factor Analysis*. Evanston (IL): Northwestern University Press.
- RUSS, Charles F., Jr. 1985. «Should the Personnel Department Be Abolished?» *Personnel Journal*, vol. 64, no 6, 78-81.
- STANDARD AND POOR'S CORPORATION. 1988. *Standard and Poor's Register of Corporation, Directors, and Executives*, New York.
- TOWNSEND, R. (1970). *Up the Organization*. London (GB): Michael Joseph.
- TYSON, Shaun et Allen FELL,. 1986. *Evaluating the Personnel Function*. London (GB): Hutchinson.
- VAN WEES, Lucas L. G. M. 1990. «Is Personnel's Survival Through Marketing?» *Personnel Journal*, vol. 69, no 6, 96-102.
- WALKER, James W. 1988 «How Large Should the HR Staff Be?», *Personnel*, vol. 65, no 10, 36-40,42.

An Empirical Study on The Basic Roles Played by HRM Departments

This research investigates a neglected area: the basic roles played by personnel/human resource departments. These organizations refer to the administrative unit – called for instance "human resource department" or "personnel and labor relations department" - which provides services to managers and employees in various areas such as recruitment and hiring, wage and salary administration, labor relations, and so forth.

A number of basic roles are proposed by human resource management textbooks in such countries as the United States, Great Britain, France and Canada, but there is practically no empirical study to support their claims. The few empirical studies that exist on the subject tend to be limited to a few roles (e.g., strategic, vs operational or marketing vs production) without a clearly defined theoretical framework behind. This lack of research is surprising when considering the vast amount of normative articles on the subject. This shows that, so far, the interest for the subject has come primarily from the practitioners. But the literature may be misleading without clearly defined concepts. For example the department roles, i.e. the "entity's" roles (macro level) tend to be confused with those of the professionals (micro level). Thus, there is a need to fill a gap both in theory and in practice.

As a first step towards this goal, this research proposes a challenge-response theoretical model to help identify basic roles. Basic roles constitute dynamic responses that help HR departments adapt to their environment. They are called "basic" because it is thought that only a few key roles are essential to the entity's survival. The model in Figure 1 shows that the departments exist to answer at least three basic types of needs: (1) roles towards the organization (or business roles) (2) towards clients (service roles), and (3) towards HR management as a specialized activity in the organization (functional roles). Two roles were identified for each dimension.

A questionnaire measuring the six roles identified was developed and administered to a randomly selected sample of 1000 organizations in various industries. A total of 264 questionnaires (26,4 %) was used in the analysis. The largest representation in the sample comes from manufacturing (61,6 % or 162 companies), followed by finance (11 % or 29 companies). Transportation and utilities (10,6 % or 28 companies), services (6,8 % or 18 companies), retail and wholesale trade (6,1 % or 16 companies), and organizations in the primary sector, such as agriculture (3,8 % or 10 companies) accounted for smaller proportions in the sample. Exploratory factor analysis (common factor model, principal axis factoring, VARIMAX rotation) was chosen because the concepts are not well known.

Six factors (or basic roles) emerged from factor analysis. Some (strategic and operational roles) were close to the roles anticipated, while the others (service to line managers, service to employees, and quality management) differed partly and one was left uninterpreted. A reliability coefficient (Cronbach Alpha) was calculated for the five roles retained. The results are as follows: 0,89 for the strategic role, 0,88 for the operational role, 0,83 for both service to employees and quality management roles, and 0,75 for service to line managers. These results are considered acceptable at this stage of knowledge development.

The article concludes with a discussion on theoretical and practical issues regarding the study of personnel/human resource department roles. In particular, the study of roles has been useful in another study in identifying various types of HR departments based on a configuration of roles (or relative emphasis on roles). Such studies will eventually contribute to the development of a theory on HR departments.

From a practical point of view, a better knowledge of HR department types will facilitate subsequent studies on their effectiveness. For instance does a particular type of HR department with a given configuration of roles (e.g. strong on operational, strategic, quality management roles) more effective than one with another configuration (e.g. strong on operational, service to employees, and quality management)? or to what extent is a given type of HR department more appropriate given a particular context (e.g., organization strategy)? Evaluating HR department's contribution is already an area where practitioners hope to receive some guidance from academics. It is clear, thus, that much more remains to be done both in theory and in practice.