

**L'AVENIR DE LA FONCTION
RESSOURCES HUMAINES**

**Aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques,
demain le reengineering et la revalorisation
du rôle de champion des employés?**

par

Gilles Guérin

NOVEMBRE 1997

DOCUMENT 97-06

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité de l'auteur. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: guering@ere.umontreal.ca

Télécopieur: 514-343-5764

Résumé

Dans l'immédiat l'avenir de la fonction ressources humaines passe indubitablement par les nouveaux rôles encore appelés "rôles stratégiques" ou "partenariat d'affaires". Ces nouveaux rôles à forte valeur ajoutée répondent à un besoin essentiel pour de nombreuses organisations, celui de maintenir ou de se bâtir des atouts (avantages) indispensables à la survie sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Pour les professionnels en RH ces nouveaux rôles cachent des manières de faire complètement différentes. Stratèges, agents de changement, consultants internes, éducateurs discrets ces derniers doivent travailler avec les cadres sur les défis d'affaires que représentent la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, l'innovation, la flexibilité, la réactivité. Outre l'élargissement de leur base de compétences fonctionnelles, ceci implique une compréhension accrue du fonctionnement de l'organisation (incluant le projet de développement) et surtout des capacités nouvelles à diagnostiquer les problèmes, à nouer des relations avec les clients, à se forger une vision, à proposer des solutions concrètes et à passer à l'action. Dans un tel contexte il est clair que la formation et le développement des professionnels en RH prennent une importance accrue.

Mais se pose également la question du temps que peuvent consacrer ces professionnels aux rôles nouveaux alors que les rôles traditionnels (administratifs et fonctionnels) prennent encore une part importante (sinon la plus importante) de leur temps. À moyen terme il se pourrait néanmoins que l'impartition interne (le "do-it-yourself"), l'impartition externe (la sous-traitance) et surtout le reengineering (virtualisation des services par exemple) viennent bouleverser la donne et libérer les professionnels en RH de certaines activités traditionnelles (à faible valeur ajoutée) leur permettant du même coup de consacrer plus de temps aux rôles stratégiques.

Pourtant en se mettant au service exclusif du management, les professionnels en RH risquent de négliger un rôle important, celui de porte parole ou de défenseur des employés. Sans pour autant nier l'importance des nouveaux rôles, il semble donc d'ores et déjà possible de plaider pour une répartition équilibrée des rôles professionnels tant sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel tant au service du management qu'au service des employés.

Abstract

From the current perspective, the future of the human resources function undoubtedly involves new roles that are still labelled "strategic roles" or "business partnerships." These new high value-added roles respond to many organizations' basic need to maintain or build up assets (advantages) that are essential for surviving in increasingly competitive markets.

To HR practitioners, these new roles conceal completely different ways of doing things. Being strategists, agents of change, internal consultants and discreet educators, they must work with managers on challenges to their business such as cost reduction, quality improvement, innovation, flexibility and responsiveness. Besides broadening their base of functional expertise, this also implies a heightened understanding of the working of the organization (including its development project) and, above all, new abilities for diagnosing problems, striking up relations with clients, creating a vision, proposing concrete solutions and taking action. It is obvious that in this context the training and development of HR practitioners have become more and more important.

However, this also raises the question of the amount of time that the practitioners can devote to these new roles while the traditional (administrative and functional) roles still take up a great deal of their time (if not most of their time). In the medium term, it is nevertheless possible that contracting within the organization (do-it-yourself), outsourcing (subcontracting) and especially re-engineering (virtualization of services, for example) will disrupt the established order and release HR practitioners from some traditional low value-added activities thereby allowing them to devote more time to strategic roles.

However, by putting themselves exclusively at management's service, HR practitioners are in danger of neglecting an important role, that of a spokesperson and advocate for employees. While not denying the importance of the new roles, it already seems possible to plead for a balanced distribution of professional roles, both in strategic and operational terms, and at the service of both management and employees.

Il faut croire que l'avenir de la fonction ressources humaines est un sujet particulièrement d'actualité puisque la revue américaine "Human Resource Management" vient de lui consacrer un numéro spécial au printemps de cette année 1997 (Volume 36, numéro 1). Il est fort possible que la fonction RH telle que nous la connaissons n'existe plus dans quelques années. Les défis n'ont pas manqué dans le passé mais avec l'intégration croissante des systèmes d'information se profile à l'horizon le spectre du reengineering de la fonction et de ses effets drastiques. Mais reprenons les choses dans l'ordre: la fonction vit aujourd'hui à l'heure des "nouveaux rôles" et pas encore à celle du reengineering!

1. L'avenir de la fonction ressources humaines balisé par les "nouveaux rôles"

Les nouveaux rôles que nous désignons ici sous le terme très général de "partenariat d'affaires" répondent à un besoin essentiel pour beaucoup d'organisations, celui de gérer différemment leurs ressources humaines pour se bâtir des avantages (atouts) désormais indispensables à la survie dans des marchés de plus en plus déréglementés et compétitifs. Ils ont aussi des conséquences importantes tant sur ce qui est exigé des professionnels en ressources humaines (aptitudes, connaissances, comportements) que sur la manière dont leur travail est organisé ou sur leur formation.

1.1 La gestion renouvelée des ressources humaines: seule voie de sortie pour de nombreuses organisations

Dans le contexte actuel fait tout à la fois de marchés mondialisés, de concurrence accrue, de changements technologiques et d'incertitude, l'avenir appartient aux organisations

qui auront été capables de se bâtir de solides atouts stratégiques: capacité à produire plus vite, capacité à produire mieux, capacité à produire différemment, capacité à produire moins cher. Ces atouts leur permettront de se démarquer de leurs concurrents et de survivre dans un environnement de plus en plus turbulent et compétitif (Porter, 1987 et 1990)¹ .

Mais ce ne sont pas les organisations qui produisent plus vite, mieux, différemment ou moins cher, ce sont les hommes et les femmes qui les animent (Jalbert, 1989). Le défi actuel du management est donc de se renouveler et de trouver de nouveaux moyens qui permettent aux employés de relever ces défis. Certes d'autres ressources, comme la technologie, l'information et les finances peuvent permettre d'obtenir ces résultats mais ces ressources sont de plus en plus communes et accessibles à toutes les organisations. Seule, la ressource humaine apparaît plus complexe, plus difficile à gérer et – selon l'expression consacrée – c'est de plus en plus elle "qui fait la différence" (Guérin et Wils, 1992).

D'où l'intérêt accru pour toutes ces pratiques de gestion qui cherchent à mobiliser, à canaliser l'ensemble des forces de l'entreprise vers les objectifs organisationnels et le renforcement des atouts. Ce sont ces pratiques qui, selon les formules - chocs, visent à mobiliser l'intelligence (Gélinier, 1986), à remettre les cerveaux en marche (Serieyx, 1987)

¹ Il est assez savoureux de noter, selon la théorie de Porter, que le choix d'un atout excluait les autres sous peine d'inefficacité relative. Or dans la réalité, la compétition de plus en plus vive pousse les organisations à additionner les atouts, et certaines organisations de classe mondiale, comme IBM par exemple, prétendent rechercher ni plus ni moins que tous les atouts à la fois. Si les stratégies de réduction des coûts peuvent connaître encore du succès dans un marché fermé, il est clair que la mondialisation pousse les organisations des pays à forts coûts de main-d'œuvre vers des stratégies de différenciation et le développement de milieux de travail à performance élevée (Betcherman et al., 1994). En ce sens les nombreuses stratégies de "downsizing" qui ne sont pas accompagnées d'une nouvelle vision stratégique peuvent apparaître bien risquées (Cameron, 1994).

ou à transformer chaque employé en partenaire d'affaires (Ulrich, 1987; Mohrman et Lawler, 1993). Responsabilisation accrue, aménagement de la communication, encouragement à l'initiative, exaltation de la créativité, sanction des mérites, il faut accélérer l'insertion des énergies humaines dans les enjeux économiques en s'appuyant sur les besoins qu'ont les individus de participer, de s'assumer, de communiquer, de progresser, d'être reconnus etc... C'est la fameuse théorie de l'échange (March et Simon, 1958; Mowday et al., 1982) où l'employé se met au service de l'organisation et de ses objectifs lorsqu'il prend conscience que son propre succès passe par celui de son organisation. C'est aussi le "High Involvement Management" de Lawler (1988) et la théorie des quatre partages qui devient de plus en plus le crédo du nouveau management. À la base bien sûr, nous trouvons le partage du pouvoir et la responsabilisation sous toutes ces formes, mais ce partage n'a aucun sens s'il n'est précédé de deux autres partages: celui de l'information et celui des connaissances et s'il n'est suivi par un dernier partage, celui des récompenses qui entretient l'élan mobilisateur.

1.2 Les nouveaux rôles des professionnels en ressources humaines (PRH)

Dans ce nouveaux contexte où le succès organisationnel semble de plus en plus reposer sur la ressource humaine, n'est-il pas naturel que le PRH, celui qui s'est spécialisé dans la gestion de cette ressource complexe, se voit appelé à jouer un rôle de premier plan? (Guérin et Wils, 1997). Encore faut-il bien sûr qu'il soit sensible aux nouveaux besoins de son organisation et qu'il se mette à travailler, de concert avec les cadres, au renforcement des atouts stratégiques et au succès de la stratégie organisationnelle. C'est l'émergence des

nouveaux rôles que certains qualifient de stratégiques (Lawler et Galbraith, 1993; Beer 1997) mais que nous préférons désigner sous l'appellation de partenariat d'affaires car ils incluent également les nombreux efforts de résolution de problèmes et d'implantation du changement que les PRH doivent développer avec les cadres (Summers 1984; Walker, 1994). Traditionnellement portés à fournir des services (administratifs et fonctionnels) – dont certains visaient à décharger les cadres d'enjeux jugés par eux moins prioritaires (relations de travail, contraintes réglementaires, responsabilités sociales...)² – les PRH se voient maintenant encouragés à contribuer plus étroitement à la résolution des défis d'affaires et, par le fait même, se trouvent repositionnés au cœur des préoccupations organisationnelles. Ce faisant ils se rapprochent des cadres (dont ils s'étaient quelque peu coupés dans le passé³) et deviennent de véritables partenaires préoccupés d'ajouter de la valeur et de contribuer au succès des stratégies d'affaires (Walker, 1989 et 1992).

Pour les PRH ces nouveaux rôles cachent des manières de faire complètement différentes. Finies⁴ les activités fonctionnelles - recrutement, formation, rémunération, évaluation, etc.... - que l'on mène d'une manière indépendante en espérant que les services fournis puissent être directement utiles et contribuent à l'efficacité organisationnelle. Dans le nouveau rôle de partenaire d'affaires, on ne part plus des activités en espérant que les

² Ce sont les "outsides pressures", que Baird et Meshoulam (1986) opposent aux "pressures from inside the corporation" qui induisent les nouveaux rôles.

³ Par exemple en rationalisant les pratiques en matière de gestion des RH ou en contrôlant les interventions des cadres dans ce domaine.

⁴ Pour l'instant, il serait plus juste de dire: "En plus des activités fonctionnelles que l'on mène d'une manière indépendante...."

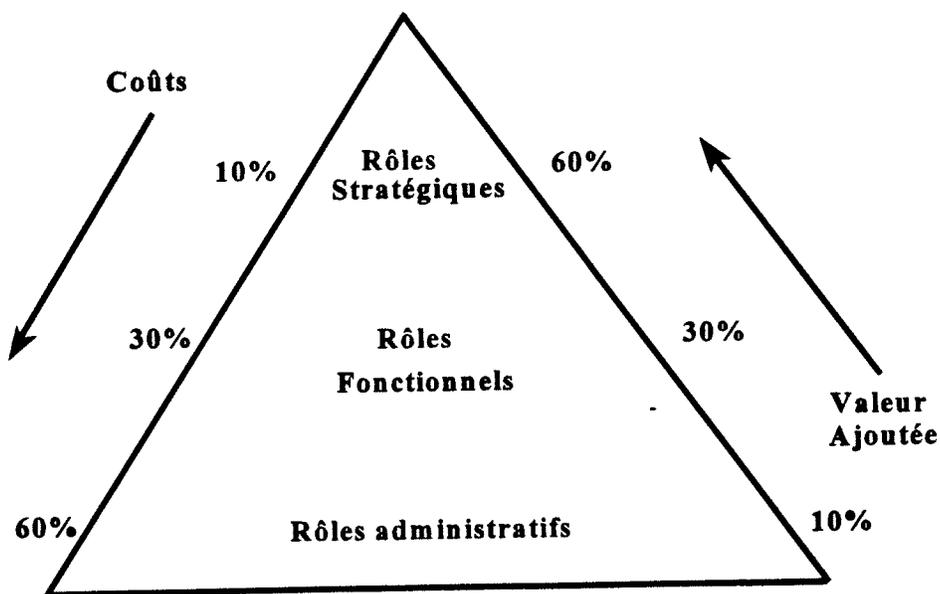
efforts séparés des uns et des autres permettront d'atteindre les résultats souhaités (souvent liés à des visions différentes de la réalité), mais on part des problèmes (défis) concrets des gestionnaires et on détermine avec eux les activités nécessaires à la résolution des problèmes identifiés (Schaefer et Cohen, 1991). Le PRH ne parle plus un langage ésotérique de spécialiste, il parle le langage du cadre, se met "dans ses souliers", met ses connaissances à son service et tente de résoudre, avec lui, ses problèmes qui sont les "vrais" problèmes de l'organisation: marchés à conquérir, clients à satisfaire, qualité à assurer, innovations à développer, technologie à maîtriser, livraisons à accélérer, coûts à comprimer (Walker, 1994). De plus le PRH déborde le cadre de la formulation et s'implique dans l'implantation des solutions qu'il préconise, trouve des alliés, met ses "réseaux" au service du cadre, partage les risques et assume les éventuels échecs. Agent de changement, éducateur discret, il doit également transmettre ses connaissances aux cadres pour que ces derniers puissent apprendre à se passer de lui et gérer seuls leur RH; ce qui est d'ailleurs une de leurs responsabilités essentielles, qu'ils avaient peut être un peu trop négligée dans le passé ou déléguée trop fortement aux staffs de la fonction.

La question se pose bien sûr de savoir si ces rôles nouveaux s'additionnent ou se substituent aux rôles traditionnels. Pour Tyson et Fell (1986) et Baird et Meshoulam (1984), qui ont élaboré des typologies de rôles intégrant ces nouveaux rôles, la réponse est claire: les rôles s'articulent selon une hiérarchie et le dernier rôle ne se substitue pas au précédent mais s'y additionne pour composer un modèle plus sophistiqué de service des RH. Il serait

impossible de capitaliser sur les nouveaux rôles⁵ sans avoir maîtrisé les précédents. Certes. À long terme pourtant, il nous semble que les organisations vont tout faire pour se débarrasser des activités traditionnelles, à forts coûts et à faible valeur ajoutée (figure 1), et redéployer leurs ressources professionnelles vers les nouveaux rôles, à faibles coûts et à forte valeur ajoutée (Yeung et al., 1994).

Figure 1

**Coûts et valeur ajoutée
des différents rôles assumés par les PRH
selon Spencer (1995)**



⁵ Spencer (1995) limite les nouveaux rôles aux rôles stratégiques mais nous serions portés à inclure également dans cette catégorie les rôles de consultant interne, agent de changement, etc..., (Conner et Ulrich, 1996)

Trois tendances pourraient favoriser une telle évolution: le transfert de certaines responsabilités aux clients internes (le "do-it-yourself"), la sous-traitance et l'automatisation. Bien sûr, les services administratifs (dossiers d'employés, statistiques, paie...) feraient l'objet des réductions les plus drastiques mais même les services fonctionnels seraient affectés par l'automatisation (services virtuels), par l'impartition (le recrutement par exemple) ou par l'imputation accrue de la GRH aux cadres (évaluations, carrière, etc...). On peut donc prédire qu'à long terme les services de ressources humaines assumeront de moins en moins de services administratifs et même de services fonctionnels et qu'ils devront – sous peine de déconsidération majeure, voire de disparition (Rucci, 1997) – assumer des rôles nouveaux (stratège, consultant interne, agent et changement,...) plus efficaces.

1.3 Les conséquences d'une telle évolution

Les conséquences pour la profession sont multiples et touchent tout à la fois l'organisation des services de ressources humaines, les compétences exigées des professionnels et leur formation.

Sur le plan de l'organisation des services de RH, il est clair que les structures éclatent de plus en plus pour se rapprocher des clients: vers le haut pour se rapprocher des clients stratégiques mais aussi, et surtout, vers le bas pour se rapprocher des clients opérationnels. La fonction spécialisée, autrefois centralisée pour des raisons d'économie, explose au niveau des structures pour des raisons d'efficacité. On voit même sur le terrain de nombreux exemples où le PRH n'est plus rattaché à une unité spécialisée mais complètement intégré

dans une unité opérationnelle. Les structurations internes des services de RH deviennent également plus souples, plus organiques (autour d'un projet par exemple) et présentent un caractère plus éphémère que les classiques structurations par activité. Au niveau des effectifs de ces services, les spécialistes cèdent de plus en plus la place aux généralistes, plus prisés par les clients car plus en mesure de résoudre (seuls) l'ensemble des problèmes RH que ceux-ci doivent affronter. Outre les généralistes de la fonction RH, on voit d'ailleurs les services de RH accueillir également des généralistes du management pour qui la fonction RH devient un point de passage obligé dans la progression vers le sommet. Se pose même la question de savoir si un tel professionnel n'est pas préférable à la tête de la fonction? Pour certains, il peut en effet donner à la fonction une crédibilité organisationnelle, favorable à l'exercice des nouveaux rôles. Des tensions sont néanmoins à prévoir dans ce cas avec les spécialistes de la fonction traditionnelle, qui détiennent l'expertise fonctionnelle (Guérin et Wils, 1992).

La gamme des exigences à satisfaire pour accéder à la qualification professionnelle s'est du coup singulièrement étendue pour les PRH. Alors que la maîtrise de quelques activités fonctionnelles (voire d'une seule) était autrefois suffisante pour faire carrière, le besoin de généralistes poussera les PRH à développer un niveau de connaissances suffisant dans un plus grand nombre d'activités fonctionnelles et à se tenir informés des nouvelles activités qui s'ajoutent continuellement à la "boîte à outils" professionnelle (communication, systèmes d'information, évaluation, etc...). Mais surtout ils devront, pour être crédibles et efficaces, développer une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation, notamment des composantes stratégiques (produits, marchés, clients, atouts...), financières

et technologiques qui n'ont jamais été, dans le passé, au cœur de leurs préoccupations. Finalement, ils devront apprendre à gérer les processus de changement ce qui implique, de leur part, des aptitudes à l'analyse, à l'écoute, au diagnostic mais aussi, comme nous le disions précédemment, des habiletés à nouer des relations avec le client, à développer des visions mobilisatrices, à convaincre, à inspirer confiance, à s'impliquer dans l'implantation, à partager le succès et à savoir assumer leur part d'échec (Guérin et Wils, 1996). Pour Ulrich et al. (1989), ces aptitudes à gérer le changement seraient même de 2 à 3 fois plus importantes que les connaissances fonctionnelles ou les connaissances relatives à l'organisation lorsqu'il s'agit d'expliquer le succès professionnel des PRH⁶. Comme on le voit, les exigences à l'égard des PRH augmentent singulièrement. Et encore le modèle omet-il, à notre avis, les habiletés informatiques et linguistiques qui vont devenir essentielles dans une profession où l'information des processus et l'internationalisation des activités vont se poursuivre.

Dans une prévision assez alarmiste, Walker (1994) note qu'un tiers des PRH ne sera jamais en mesure de prendre un tel virage et qu'un deuxième tiers ne pourra y arriver qu'à travers des démarches intensives de développement. Certes la marche est haute pour des professionnels traditionnellement tournés vers les relations du travail et peu portés à s'identifier aux défis d'affaires, encore moins à s'engager dans un processus qui transfère aux cadres, sous-traité ou informatise certaines de leurs responsabilités (Guérin et Wils, 1997).

⁶Selon les perceptions d'un échantillon de 10 300 répondants incluant des PRH mais aussi, dans une proportion de 9 pour 1, des partenaires de ces PRH.

La formation tant dans les associations professionnelles qu'en emploi devra être intensive. Dans ce dernier cas, il faudra enrichir au maximum les contenus d'emploi, accepter la mobilité (même dans les positions hiérarchiques), s'ouvrir aux cultures différentes, aux autres fonctions, à l'international etc...(Yeung et al. 1996). Surtout il faudra profiter de toutes ces expériences pour adopter de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements: mieux écouter, créer des réseaux, travailler en équipe, ne pas prêcher mais parler affaires, penser solution, passer à l'action, prendre des risques (raisonnables!), assumer,... et surtout profiter de toutes les chances d'apprendre.

Même la formation des futurs PRH doit être revue. Plus imprégnée de management (stratégie, finances, marketing), d'informatique et d'analyse des comportements organisationnels, elle devra également – par des études de cas, des jeux de rôles, des simulations, des exercices de résolution de problèmes – tenter de développer tout le côté comportemental d'une profession qui a souvent, dans le passé, privilégié l'accumulation de connaissances sans qu'on ne sache trop si la gestion des RH était une science... ou un art. À cet égard, l'apprentissage par l'action est essentiel et les formations universitaires doivent faire une large place aux stages voire aux formules de travail en alternance ou à temps partiel (Kaufman, 1994).

2. Les tendances dans la réalité

Toutes ces tendances sur l'avenir de la fonction RH ont été conceptualisées par une abondante littérature, tant académique que professionnelle. Elles reposent sur des bases solides. Il

serait pourtant intéressant de vérifier leur concrétisation sur le terrain. Les recherches qui se sont engagées dans cette voie ne sont pas nombreuses mais l'une d'entre elles, (Mohrman et al., 1996) a attiré notre attention car elle est récente, repose sur un assez grand échantillon (130 organisations) et s'inscrit bien dans la vision précédemment développée.

L'importance des nouveaux rôles joués par les PRH y est confirmée du moins si l'on tient compte du temps consacré par les PRH aux différents rôles (tableau 1). Les rôles traditionnels

Tableau 1

**Pourcentages de temps moyens consacrés par les PRH
aux différents rôles (Mohrman et al., 1996)**

	Il y a 5 à 7 ans	Aujourd'hui	Différence
Administrateur de dossiers	23,0	15,4	--
Contrôleur	19,5	12,2	--
Fournisseur de services RH	34,3	31,3	-
"Développeur" de systèmes et pratiques	14,3	18,6	+
Partenaire stratégique	10,3	22,0	++

(ici au nombre de trois: administrateur de dossiers, contrôleur et fournisseur de services R.H.) ont régressé au cours du temps alors que les rôles nouveaux (ici "développeur" de systèmes et partenaire stratégique) ont augmenté⁷. La nature et l'importance des changements vont dans le sens d'une augmentation de la valeur ajoutée, tel qu'indiqué par Spencer (1995) (figure 1). Quant aux tendances qui influencent une telle évolution, les auteurs ne les mesurent pas directement mais ils

⁷ Résultats confirmés par d'autres enquêtes comme celle de Conner de Ulrich (1996).

notent: a) que le transfert aux "lines" de responsabilités en matière de GRH est une pratique qui est utilisée mais d'une manière assez modérée (moyenne de 2,66 sur une échelle allant de 1 à 5); b) que la sous-traitance est assez fréquente (les avantages sociaux et le développement sont les activités qui sont les plus fréquemment imparties (il faut pourtant noter que dans la plupart des cas cette impartition est partielle); c) que la majorité des organisations ont quelques activités RH (45,3%) ou la plupart des activités RH (40,6%) qui sont automatisées (néanmoins très peu ont des SIRH complètement intégrés).

Pour ce qui est des structures, les services centralisés restent très populaires (moyenne de 3,18) mais ce qui l'est encore plus ce sont les équipes mixtes lines-staffs RH (moyenne de 3,27) et à un niveau moindre les services décentralisés de généralistes RH (moyenne de 3,13). Globalement les généralistes RH sont plus nombreux⁸ (46% aujourd'hui contre 39% il y a 5 à 7 ans) alors que les spécialistes régressent⁹ (44% contre 51%). Dans l'ensemble, il y a donc une tendance à la décentralisation des activités et à la polyvalence des PRH.

Parmi les activités RH qui ont pris le plus d'importance au cours des 5 à 7 dernières années, on note dans l'ordre: la planification des RH, les SIRH et le développement organisationnel.

⁸ Confirmé par l'enquête Mercer (Wamser, 1995).

⁹ Il y aurait une exception pour les spécialistes en formation et développement dont le nombre (aux États-Unis) aurait singulièrement augmenté dans les grandes entreprises entre 1991 et 1995 (+33% selon l'enquête Mercer) (Wamser, 1995).

Du côté des compétences exigées des PRH, l'évolution est très sensible (surtout pour tout ce qui concerne la connaissance générale de l'organisation et les aptitudes à gérer le changement). Les exigences fonctionnelles sont aussi à la hausse mais ne viennent qu'au 8^{ème} dans le tableau 2.

Tableau 2

Évolution des compétences exigées des PRH		
Capacité à travailler en équipe	2,9	1 = diminution 2 = stable 3 = augmentation
Connaissance de l'organisation	2,9	
Capacités à encadrer (coaching)	2,8	
Habilités à la consultation	2,8	
Leadership	2,8	
Relations interpersonnelles	2,6	
Habilités à gérer la qualité	2,6	
Compétences fonctionnelles	2,5	
Expérience des autres fonctions	2,5	
Savoir gérer des dossiers	1,7	

Dans l'ensemble, les organisations sont moyennement satisfaites des compétences actuelles de leurs PRH et plus de la moitié des répondants pensent qu'au moins 40% de leur PRH n'ont pas les compétences requises pour répondre aux exigences nouvelles. Voilà qui semble confirmer le sombre diagnostic émis par Walker (1994). Pour rétablir l'équilibre une forte proportion d'organisations investirait dans le développement massif de leur PRH, mais certaines favoriseraient plutôt l'impartition, le transfert de cadres opérationnels ou le recrutement de jeunes pour remplacer leurs professionnels obsolètes.

Dans l'ensemble, les changements notés par Mohrman et al. (1996) vont bien dans le sens indiqué. Néanmoins le rythme du changement peut apparaître plus modéré que ne le laissait entendre la littérature. Ainsi, le rôle de fournisseur de services fonctionnels reste toujours le plus important¹⁰ et son déclin est assez relatif. De plus, les tendances au transfert des responsabilités RH aux cadres, à l'impartition et à l'automatisation n'ont pas encore atteint l'importance prédite. Décentralisation et polyvalence sont aussi des tendances réelles mais plus lentes que prévues. Par contre, il semble que les attentes au niveau des compétences des professionnels ont bien anticipé le changement et balisé la voie du développement professionnel.

3. **Une nouvelle donnée à prendre en considération: le reengineering**

Pourtant la dynamique de changement pourrait bientôt s'accélérer permettant aux PRH de consacrer plus de temps aux nouveaux rôles. La cause en serait le reengineering de la fonction, c'est-à-dire le redesign complet des activités RH, rendu de plus en plus attrayant à cause des possibilités accrues des technologies de l'information et des gains marqués qui en découlent tant au niveau des coûts que de la qualité (Hammer et Champy, 1993; Yeung et Brockbank, 1995; Kesler, 1995).

Lors de ce processus complet de réorganisation, chaque activité RH est analysée du point de vue de son utilité stratégique et de la valeur qu'elle ajoute. Selon la réponse apportée, l'activité pourra être éliminée, impartie à l'externe ("outsourcing"), impartie à l'interne (transfert aux cadres

¹⁰ Pourtant une enquête plus récente de la "Society of HR Management" (Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel, 1997) indique que le rôle de consultant interne - qui n'était pas distingué explicitement par Mohrman et al. (1996) - aurait supplanté le rôle fonctionnel.

ou "do-it-yourself" par le client) ou redessiné d'une manière radicalement différente. Ce redesign drastique lorsqu'il est choisi, s'appuie sur quelques grands principes: faire que le maximum d'informations soit accessible aux clients quand ils le veulent ("on line" et "just in time"), faire de chaque client un acteur du réseau (qui peut à son tour émettre de l'information), faire de chaque PRH un employé capable de résoudre 95% des problèmes de ses clients ("empowerment"), éliminer le contrôle (ou l'incorporer au système ou procéder par exception), mener le plus possible de tâches en parallèle (grâce au partage des bases de données notamment), etc...

Ce reengineering devient possible dans un contexte où les SIRH sont de plus en plus intégrés c'es-à-dire que les modules¹¹ relatifs aux différentes activités RH sont interconnectés (les données produites par un module peuvent être utilisées par les autres modules) et dans un contexte aussi où un plus grand nombre de personnes peut avoir accès à ces réseaux et en faire partie (grâce à la multiplication des PC, portables et terminaux intelligents de toutes sortes ainsi qu'à la convivialité accrue des interfaces).

Le résultat est un service moins coûteux (disparition de la paperasse, des déplacements, des délais), plus efficace (l'information est fournie au client où il le souhaite, au moment où il le désire), de meilleure qualité (les meilleures informations sont dans le système, elles sont récentes), plus fiable (l'information est toujours accessible, elle est cohérente). Selon Spencer (1995), il s'ensuivrait une augmentation majeure de la qualité dans un contexte de réduction des coûts allant de 50 à 90%.

¹¹ Un SIRH est composé de bases de données (sur les emplois, les employés et l'organisation) et de différents modules qui exploitent ces derniers à des fins de recrutement, dotation, rémunération, développement, évaluation de la performance, etc...

Il est à noter que ces améliorations visent surtout les activités administratives (tout se passe sur écran ou par téléphone et le client est responsable de la gestion des données qui le concernent) et les services fonctionnels, fournis maintenant, d'une manière virtuelle, dans le lieu où se trouve le client et au moment où il souhaite. Spencer (1995) fournit à cet égard des exemples, relatif à l'administration des avantages sociaux, au recrutement, à la formation et au counselling de carrière qui, bien qu'inventés, pourraient, dans un proche futur, décrire la réalité dans de nombreuses organisations. Même l'efficacité des rôles stratégiques peut être améliorée par le biais des systèmes-experts qui débordent le cadre de la transmission d'informations pour devenir des outils plus sophistiqués d'aide à la prise de décision (intelligence artificielle). Néanmoins si, globalement, toutes les activités RH devaient être affectées par le reengineering, il reste que son influence devrait surtout se faire sentir sur les activités à faible valeur ajoutée libérant du même coup les professionnels pour les activités à plus forte valeur ajoutée (rôles stratégiques notamment). Comme ces derniers rôles sont, somme toute assez récents, le risque est grand que certains professionnels en RH, qui se sont cantonnés dans les rôles traditionnels, voient leur avenir compromis par le reengineering de la fonction. Pour les autres qui ont pris le virage du partenariat d'affaires, le reengineering apparaîtrait plus comme une occasion de développement que comme une menace.

4. L'avis des experts

On peut affirmer sans risque que la vision de l'avenir de la profession que nous venons de présenter est largement répandue dans la population des analystes nord-américains de la fonction. À cet égard, le numéro spécial de la revue "Human Resource Management", que nous mentionnions dans notre introduction, arrive bien à propos car il rassemble les avis d'une quarantaine d'experts

nord-américains¹² sur ce sujet (Human Resource Management, 1997). La très grande majorité d'entre eux insiste sur le moment crucial que vit la fonction RH ("Should HR Survive? A Profession at the Crossroads" d'Anthony Rucci, "Where is HR?" de Ralph Christensen), sur la nécessité de sa transformation ("HRM: A Changing Script for a Changing World" de Clifford Ehrlich, "The HR Profession: Insurrection or Resurrection?" de Kathryn Mc Kee) et sur la direction très claire que doit prendre cette évolution ("The Business of Human Resources" de Kenneth Alvares, "New HR Roles to Impact Organizational Performance" de Richard Beatty et Craig Eric Schneier, "Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role" de Michael Beer, etc... etc...)

Pourtant c'est aux auteurs minoritaires que nous nous intéresserons car, en ramant à contrecourant, ils préfigurent souvent ce que sera le monde de demain. Ainsi les articles de Bruce Ellig ("Is the HR Function Neglecting the Employees"), Steven Kerr et Mary Ann Von Glinow ("Plus ça change, plus c'est la même chose"¹³) et de Thomas Kochan ("Rebalancing the Role of HR") ont attiré notre attention car ils s'inquiètent du fait que les professionnels en RH se mettent au service exclusif du management et abandonnent leur rôle traditionnel de porte-parole des employés et d'intermédiaire entre ces derniers et la direction. Pour Kerr et Van Glinow le futur se chargera très vite de nous montrer les conséquences négatives des stratégies actuelles de "downsizing" ou

¹² Ici principalement des universitaires. Par contre, un sondage comme celui effectué par la "Society for Human Resource Management" auprès des cadres et des professionnels RH aboutit aux mêmes conclusions sur la nouvelle importance des rôles stratégiques (ici les rôles de consultant et de planificateur auxquels les services de RH consacraient maintenant presque la moitié de leur temps) (Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel, 1997).

¹³ Seul le titre est en français!

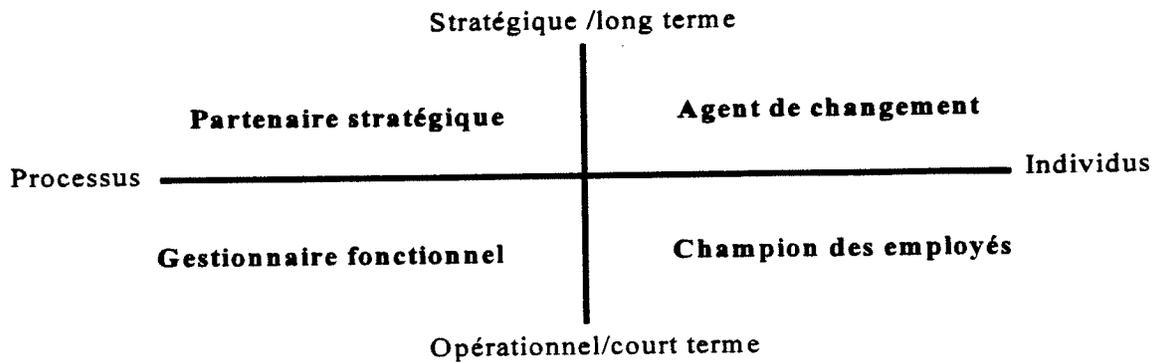
d'impartition (tant externe qu'interne) d'une ressource dont on dit - au niveau du discours du moins - qu'elle est l'atout de base, la ressource la plus stratégique, etc... Par le biais de la mobilisation, on redécouvre l'importance de la loyauté et des liens affectifs qui attachent l'employé à son organisation et à son travail. Tous ces liens prennent du temps à bâtir, des besoins et attentes à satisfaire, des inquiétudes à calmer et très prochainement, selon les auteurs, les professionnels en RH se verront sommés d'assumer ce "nouveau" rôle.... qui, pour l'instant, est peu valorisé. Thomas Kochan va même plus loin en notant que les priorités RH actuelles des dirigeants et des responsables de la fonction, si elles concordent, n'en sont pas moins diamétralement opposés aux défis RH auxquels devront faire face les organisations du 21^{ème} siècle. Alors qu'on exige vigoureusement des professionnels en RH qu'ils se réalignent sur les défis internes et contribuent à améliorer la position concurrentielle de leur entreprise, on les détourne des problèmes graves dont souffrent aujourd'hui la plupart des milieux de travail: précarisation de l'emploi, disparition des emplois intermédiaires dans l'éventail des rémunérations, anxiété croissante des employés, faible attachement aux institutions, individualisme exacerbé, analphabétisme fonctionnel accru, violations fréquentes des droits des employés, etc... Le contrat social est maintenant rompu: la loyauté ne conduit plus à la sécurité et les profits ne se traduisent plus en augmentations de salaire. Tôt ou tard, les organisations si elles veulent éviter de graves tensions sociales devront se pencher sur ces problèmes. Vers qui, demande alors l'auteur, se tourneront-elles pour écouter, "éteindre les feux", négocier de nouvelles ententes et rebâtir - si c'est possible - la confiance?

5. Pour une répartition plus équilibrée des rôles?

Quoique cette préoccupation soit encore faible dans la profession – toute entière mobilisée par les énergies considérables qu'exige le virage stratégique – il semble que l'on puisse d'ores et

déjà plaider pour une répartition plus équilibrée des rôles professionnels, centrée tout autant sur les défis internes que sur les défis externes. Il ne s'agit pas d'entrer à reculons dans le rôle stratégique, encore moins de justifier un immobilisme au niveau des rôles traditionnels qui serait suicidaire, mais d'envisager ce rôle stratégique essentiel comme un enrichissement des rôles professionnels. Parmi ceux-ci, le rôle de porte-parole ou même de défenseur des employés, qui par ailleurs risque peu d'être touché par les phénomènes d'impartition et d'automatisation, reprendra vraisemblablement une vigueur nouvelle dans le contexte des tensions qui s'accumulent actuellement dans de nombreux milieux de travail. Trop préoccupées par leur survie et par la guerre économique qu'elles se livrent, les organisations exigent des PRH qu'ils mettent toutes leurs énergies et leurs compétences pour créer de la valeur et développer des atouts concurrentiels. Mais la valeur ajoutée peut prendre bien des formes (Ulrich, 1997) et plutôt que d'avoir à redéployer – prochainement et en catastrophe – les professionnels sur un autre front (celui des relations avec les employés et les syndicats), il serait peut-être plus sage de favoriser une implication équilibrée des PRH dans différents rôles tant stratégiques qu'opérationnels, tant au service du management qu'au service des employés ou de leurs représentants.

À cet égard, le modèle développé par Dave Ulrich et présenté habilement dans son nouveau livre "Human Resource Champions" (Ulrich, 1997), va dans le sens de cette approche plus équilibrée des rôles professionnels. En synthétisant ces rôles dans un tableau 2 x 2 dont l'axe horizontal représente la nature des enjeux et l'axe vertical l'horizon visé par les activités, l'auteur capte l'essence même de cet équilibre entre les rôles consacrés à la gestion des processus et ceux consacrés à la gestion des personnes, entre les rôles qui ont un caractère stratégique plus tourné vers le long terme et ceux qui ont un caractère opérationnel plus axé sur le court terme (Tableau 3).

Tableau 3**La typologie des rôles PRH
selon Ulrich (1997)**

Si les rôles de partenaire stratégique (formulation et implantation de plans) et de champion des employés (écoute et satisfaction des employés) correspondent aux descriptions que nous en faisons dans ce texte, il faut noter que le rôle de gestionnaire fonctionnel (notre traduction de "administration expert") inclut le support administratif et la fourniture de services spécialisés qui étaient séparés dans le modèle de Spencer (1995). Quant au rôle d'agent de changement il peut sembler nébuleux, surtout lorsqu'on tente de faire le lien avec le livre de London(1990) consacré à ce rôle spécifique, mais à lecture on s'aperçoit très vite qu'il s'agit du rôle de consultant interne où le professionnel de RH assiste le cadre, le conseille et l'oriente dans la résolution de ses problèmes et dans sa prise de décision stratégique. Ce rôle, déjà mis de l'avant par Walker (1994), est une dimension importante et distincte - selon nous - des nouveaux rôles stratégiques et il convient de la mettre en valeur, ce que n'avait pas fait Spencer (1995).

En conclusion, le virage stratégique est inévitable et les PRH qui veulent développer leur base de pouvoir ou tout simplement assurer leur survie dans l'organisation se doivent d'assumer les nouveaux rôles de partenaire d'affaires (stratège/planificateur, consultant interne/agent de changement) qui contribuent à créer ou à renforcer les atouts stratégiques qui assureront la survie et le développement de leur organisation dans un milieu de plus en plus compétitif. On peut néanmoins souhaiter qu'à cette occasion les PRH ne perdent ni leur âme (en devenant insensibles aux préoccupations des employés) ni leur expertise fonctionnelle (en devenant des super-généralistes voire même des cadres comme les autres) car l'organisation pourrait bien avoir besoin de l'un et l'autre dans un avenir rapproché.

BIBLIOGRAPHIE

- Baird L. et Meshoulam I. (1984) "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically", *Human Resource Planning*, 71(1), 1-30.
- Baird L. et Meshoulam I. (1986) "A Second Chance for HR to make the Grade", *Personnel*, 63(4), 45-48.
- Beer M. (1997) "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative Role and a New Strategic Role", *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Betcherman G., Mc Muller K., Leckie N. et Caron C. (1994) *Les transformations du milieu du travail au Canada*. Kingston: Industrial Relations Centre (Queen's University).
- Cameron K. (1994) "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Conner J. et Ulrich D. (1996) "Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric", *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Gélinier O. (1986) *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Hommes et techniques.
- Guérin G. et Wils T. (1992) *Gestion des ressources humaines: Du modèle renouvelé au modèle traditionnel*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Guérin G. et Wils T. (1996) "Gestion de ressources humaines: le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences, dans: Murray G., Morin M.-L. et Da Costa I. (dir.). *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*. Québec: PUL et Paris: Octares.
- Guérin G. et Wils T. (1997) "Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines", *Gestion*, été, 43-51.
- Hammer M. et Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Human Resource Management* (1997) Numéro spécial consacré à l'avenir de la gestion des ressources humaines, 36(1).
- Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel* (1997) Numéro spécial consacré à la 12^{ème} enquête annuelle de la SHRM, 18 juin.

- Jalbert F. (1989) *Les ressources humaines: atout stratégique*. Paris: L'Harmattan.
- Kaufman B. (1994) "What Companies Want from HR Graduates", *HR Magazine*, septembre, 184-186.
- Kesler G. (1995) "A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies and Work in a Major Multi-National Corporation", *Human Resource Management*, 34(2), 229-252.
- Lawler E. III (1988) *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler E. III, et Galbraith J. (1993) "New Roles for the Staff Function: Strategic Support and Services", dans: Galbraith J. et Lawler E. III (dir.). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London M. (1990) *Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for HR Professionals*. San Francisco: Jossey Bass.
- March J.G. et Simon H.A. (1958) *Organization*. New York: Wiley.
- Mohrman A. et Lawler E. (1993) "Human Resource Management: Building a Strategic Partnership", dans: Galbraith J.R. et Lawler E. (dir.). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mohrman A., Lawler E. et Mc Mahan G. (1996) *New Directions for the Human Resources Organization*. Los Angeles: Center for Effective Organization (University of Southern California).
- Mowday R., Porter L. et Steers R. (1982) *Employee-Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Porter M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mai-juin.
- Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rucci A. (1997) "Should HR Survive? A Profession at the Crossroads", *Human Resource Management*, 36(1), 169-173.
- Schaefer R. et Cohen H. (1991) "Today's Business Problems require New HR Strategies", *The Human Resources Professionals*, 3(4), 13-18.
- Serieyx H. (1987) *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*. Paris: Entreprise moderne d'édition.

- Spencer L. (1995) *Reengineering Human Resources*. New York: Wiley.
- Summers D. (1984) "Human Resource Specialists: Working with Management to Improve Productivity", *Personnel*, 61(5), 43-52.
- Tyson S. et Fell A. (1986) *Evaluating the Personnel Function*. Londres: Hutchinson.
- Ulrich D. (1987) "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.
- Ulrich D. (1997) *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School.
- Ulrich, D., Brockbank W. et Yeung A. (1989) "HR Competencies in the 1990s", *Personnel Administrator*, novembre, 93.
- Walker J. (1989) "Human Resources Roles for the 90s", *Human Resource Planning*, 12(1), 188-194.
- Walker J. (1992) "Managing the HR Function", dans: *HR Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Walker J. (1994) "Integrating the HR Function with the Business", *Human Resource Planning*, 17(2), 59-77.
- Wamser P. (1995) "How does your Pay Stack-up?", *HR Magazine*, novembre, 38-44.
- Yeung A. et Brockbank W. (1995) "Reengineering HR Through Information Technology", *Human Resource Planning*, 18(2), 25-37.
- Yeung A., Brockbank W. et Ulrich D. (1994) "Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation", *Human Resource Planning*, 18(2), 25-37.
- Yeung A., Woolcock P. et Sullivan J. (1996) "Identifying and Developing HR Competencies for the Future", *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58.