

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

L'évolution de la profession ressources humaines de 1975 à 2005 au Québec

Par :

Sophie Brouillard

École des relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Projet de recherche présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles

Février 2009

© Sophie Brouillard, 2009



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'évolution de la profession ressources humaines de 1975 à 2005 au Québec

présenté par

Sophie Brouillard

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout
président-rapporteur

Victor Haines
directeur de recherche

Philippe Barré
membre du jury

RÉSUMÉ

L'objet de ce mémoire de maîtrise est de décrire l'évolution de la profession ressources humaines à l'aide de l'analyse de contenu de 898 annonces de recrutement sur quatre décennies. Plus précisément, nous cherchons à savoir comment les rôles et compétences des professionnels en ressources humaines ont évolué entre 1975 et 2005 et si c'est dans le sens prescrit par la littérature normative?

Les résultats de nos analyses multivariées nous ont permis de confirmer en grande partie nos propositions. Au sujet des titres d'emplois, la profession s'identifie de plus en plus à la gestion des ressources humaines plutôt qu'à la gestion du personnel. Par ailleurs, les fonctions générales de gestion ainsi que les fonctions ressources humaines de nature plus stratégique ont beaucoup gagné en importance de 1975 à 2005. Les exigences exprimées en termes d'expérience de travail acquise dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute et de connaissances spécifiques connaissent aussi une croissance. On assiste également à l'essor de plusieurs qualités personnelles que doivent posséder les généralistes et les spécialistes en ressources humaines. Les cinq plus fréquentes dans les annonces de recrutement sont, en ordre décroissant, l'esprit d'équipe, la communication, le leadership, l'autonomie et les relations interpersonnelles. Une scolarisation plus élevée, notamment avec l'obtention d'un diplôme de second cycle, est de plus en plus considérée comme importante dans les annonces de recrutement de 1975 à 2005.

Cette étude pourrait conduire à des questionnements sur les programmes académiques et leur capacité à répondre aux besoins des milieux de travail. La présente étude apporte aussi une réponse empirique au discours sur l'évolution de la profession ressources humaines.

Mots-clés : gestion des ressources humaines, profession, annonces de recrutement, rôles, compétences.

ABSTRACT

The object of this study is to describe the evolution of the human resource profession through the content analysis of 898 newspaper job postings over a period of four decades. More precisely, we seek to learn how the roles and competences of human resources professionals evolved from 1975 to 2005 and if the developments are consistent with the numerous prescriptions found in the normative literature.

Although our study does not offer a complete picture of the situation, we were able to support most of our propositions. Regarding job titles, we witnessed an increase in the use of the expression « human resources management » and a decline in the use of personnel management. The job postings also included an increasing number of responsibilities relating to general management activities. We also found an increase of human resources responsibilities that are more strategic in nature. In addition, the requirements regarding specific knowledge and work experience increased from 1975 to 2005. We also witnessed a significant increase in the number of personal qualities required of human resources generalists and specialists. The most significant increases related to, in decreasing order, team spirit, communication, leadership, autonomy and interpersonal relationships. The educational requirements also grew, in particular, those pertaining to a graduate master's degree.

The present study might raise questions relating to academic programs and their capacity to adapt to the needs of the work environment. This study also brings empirical support to many of the unanswered questions about the human resources profession.

Keywords: human resources management, profession, content analysis, roles, competences.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	xi
REMERCIEMENTS.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: ÉVOLUTION DE LA PROFESSION RESSOURCES HUMAINES.....	3
1.1. Environnement externe et évolution de la profession ressources humaines.....	5
1.1.1. L'environnement externe du modèle traditionnel de ressources humaines.....	5
1.1.2. L'environnement externe du modèle renouvelé de ressources humaines.....	9
1.2. Environnement interne et évolution de la profession ressources humaines.....	13
1.2.1. L'environnement interne du modèle traditionnel de ressources humaines.....	13

1.2.2. L'environnement interne du modèle renouvelé de ressources humaines.....	14
1.3. Fonction ressources humaines et évolution de la profession ressources humaines.....	19
1.3.1. La décentralisation de la fonction ressources humaines.....	20
1.3.2. La transformation de la fonction ressources humaines en centre de services.....	22
1.3.3. La transformation de la fonction ressources humaines en centre de profits.....	23
1.3.4. L'informatisation de la fonction ressources humaines.....	24
1.4. L'évolution de la profession ressources humaines.....	25
1.4.1. La professionnalisation des ressources humaines.....	26
1.4.2. Évolution des rôles des professionnels ressources humaines.....	31
1.4.3. Évolution des compétences des professionnels en ressources humaines.....	43
1.5. La problématique et les questions de recherche.....	61
1.5.1. La pertinence de la recherche.....	61
1.5.2. Types d'études à ce jour.....	63
1.5.3. Soutien empirique d'Haines et Arcand (1997).....	64
1.5.4. Synthèse et questions de recherche.....	73
 CHAPITRE II : MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS.....	 74
 2.1. Le modèle conceptuel.....	 74
2.1.1. Rôles des professionnels en ressources humaines.....	76
2.1.2. Compétences des professionnels en ressources humaines.....	79
2.2. Propositions de recherche.....	81
2.2.1. Proposition 1: la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.....	82

2.2.2. Proposition 2: la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.....	84
2.2.3. L'évolution du contexte.....	88
CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE.....	90
3.1. Le type de recherche.....	90
3.2. Le plan d'observation.....	92
3.2.1. La structure de preuve.....	92
3.2.2. L'échantillonnage.....	94
3.2.3. La méthode de collecte des données envisagées.....	94
3.2.4. L'instrument d'observation.....	95
3.2.5. Le modèle opératoire.....	99
3.2.6. La validité de la recherche.....	113
3.3. Le plan d'analyse.....	116
3.3.1. Analyse de contenu.....	116
3.3.2. Analyses statistiques.....	117
CHAPITRE IV : LES RÉSULTATS.....	119
4.1. Statistiques descriptives.....	119
4.2. Analyse de l'évolution des rôles des professionnels en ressources humaines.....	122
4.2.1. Analyse de l'évolution de l'appellation « ressources humaines »...	122
4.2.2. Analyse de l'évolution des fonctions générales de gestion.....	129
4.2.3. Analyse de l'évolution des fonctions de gestion.....	132
4.3. Analyse de l'évolution des compétences des professionnels en ressources humaines.....	140
4.3.1. Analyse de l'évolution de la scolarisation demandée.....	140
4.3.2. Analyse de l'évolution du diplôme.....	146

4.3.3. Analyse de l'évolution de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines.....	153
4.3.4. Analyse de l'évolution de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute.....	156
4.3.5. Analyse de l'évolution des connaissances.....	158
4.3.6. Analyse de l'évolution des qualités personnelles	167
CHAPITRE V : DISCUSSION.....	175
5.1. Synthèse de la recherche.....	175
5.2. Interprétation des résultats.....	177
5.2.1. Proposition 1.....	177
5.2.2. Proposition 2.....	179
5.2.3. Peut-on encore parler de la « professionnalisation » de la gestion des ressources humaines ?.....	182
5.3. Les forces et les limites de l'étude.....	183
5.3.1. Les forces.....	183
5.3.2. Les faiblesses.....	185
5.4. Les pistes de recherche future.....	186
CONCLUSION.....	187
RÉFÉRENCE.....	189

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Évolution souhaitable de la profession ressources humaines selon Schoonover (2000).....	41
Tableau 2 :	L'opérationnalisation de la variable appellation « ressources humaines » dans le titre du poste.....	100
Tableau 3 :	Fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement.....	101
Tableau 4 :	Fonctions de gestion des ressources humaines	103
Tableau 5 :	Opérationnalisation de la variable « scolarisation ».....	106
Tableau 6 :	Opérationnalisation de la variable « diplôme ».....	108
Tableau 7 :	Opérationnalisation de la variable « expérience de travail ».....	109
Tableau 8 :	Opérationnalisation de la variable « connaissances ».....	110
Tableau 9 :	Opérationnalisation de la variable « qualités personnelles».....	111
Tableau 10 :	Les fréquences et les pourcentages des annonces de recrutement selon l'année de référence.....	119
Tableau 11 :	Les fréquences et les pourcentages des niveaux et des types de postes.....	120
Tableau 12 :	Les fréquences des niveaux et des types de poste selon l'année de référence.....	121
Tableau 13 :	Les fréquences et les pourcentages du secteur d'activité.....	121
Tableau 14 :	Les fréquences et les pourcentages de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence.....	123
Tableau 15 :	Les moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence.....	123
Tableau 16 :	Analyse de régression logistique de l'appellation « ressources humaines ».....	125
Tableau 17 :	Les fréquences et les pourcentages de l'appellation « personnel » selon l'année de référence.....	126

Tableau 18 :	Les moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence.....	126
Tableau 19 :	Analyse de régression logistique de l'appellation « personnel »...	128
Tableau 20 :	Les moyennes et écarts-types des fonctions générales de gestion selon l'année de référence.....	129
Tableau 21 :	Analyse de régression linéaire du nombre de fonctions générales de gestion.....	131
Tableau 22 :	Les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.....	133
Tableau 23 :	Tableau 23 : Les moyennes de la sous population des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique comptant 1, 2 ou 3 fonctions selon l'année de référence.....	133
Tableau 24 :	Analyse de régression linéaire des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.....	135
Tableau 25 :	Les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle.....	136
Tableau 26 :	Les moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle selon l'année de référence.....	137
Tableau 27 :	Analyse de régression linéaire des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle.....	139
Tableau 28 :	Synthèse de la proposition 1.....	140
Tableau 29 :	Les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme « obligatoire » selon les années de référence...	141
Tableau 30 :	Analyse de régression linéaire du niveau de scolarisation considéré comme obligatoire.....	143
Tableau 31 :	Les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme « atout » selon les années de référence.....	144
Tableau 32 :	Analyse de régression linéaire du niveau de scolarisation considéré comme un atout.....	145
Tableau 33 :	Les fréquences et les pourcentages des diplômes.....	146

Tableau 34 :	Les moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines selon l'année de référence.....	148
Tableau 35 :	Analyse de régression logistique des diplômes propres à la profession ressources humaines.....	150
Tableau 36 :	Les moyennes des diplômes autres selon l'année de référence.....	151
Tableau 37 :	Analyse de régression logistique des diplômes autres selon l'année de référence.....	152
Tableau 38 :	Les fréquences et les pourcentages de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines selon l'année de référence.....	154
Tableau 39 :	Analyse de régression logistique de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources selon l'année de référence.....	155
Tableau 40 :	Les fréquences et les pourcentages de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute selon l'année de référence.....	156
Tableau 41 :	Analyse de régression logistique de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute.....	157
Tableau 42 :	Les moyennes et les écarts-types des connaissances selon l'année de référence.....	158
Tableau 43 :	Analyse de régression linéaire de la demande de connaissances selon l'année de référence.....	160
Tableau 44 :	Les connaissances qui comptent dix mentions et plus.....	161
Tableau 45 :	Les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.....	162
Tableau 46 :	Les moyennes de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.....	162
Tableau 47 :	Analyse de régression logistique de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.....	164

Tableau 48 :	Les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.....	165
Tableau 49 :	Les moyennes de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.....	165
Tableau 50 :	Analyse de régression logistique de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.....	167
Tableau 51 :	Les moyennes et les écarts-types des qualités personnelles selon l'année de référence.....	168
Tableau 52 :	Analyse de régression linéaire de la demande de qualités personnelles selon l'année de référence.....	170
Tableau 53 :	Les qualités personnelles qui comptent dix mentions et plus.....	171
Tableau 54 :	Les résultats significatifs des analyses de régression logistique de qualités personnelles comptant dix mentions et plus.....	173
Tableau 55 :	Synthèse de la proposition 2.....	174

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Représentation des influences sur la profession ressources humaines.....	3
Figure 2 :	Coûts et valeur ajoutée des rôles assumés par les professionnels en ressources humaines (Spencer, 1995)	33
Figure 3 :	Modèle des rôles des professionnels en gestion des ressources humaines élaboré par Ulrich (1997c).....	35
Figure 4 :	Le modèle conceptuel de Storey (1992).....	38
Figure 5 :	Modèle de compétences d'Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake (1995).....	45
Figure 6 :	Modèle des compétences en ressources humaines de Yeung, Brockbank et Ulrich (1994).....	52
Figure 7 :	Les activités de gestion qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997).....	67
Figure 8 :	Les niveaux de scolarisation qui ont été considérés dans la recherche de Haines et Arcand (1997).....	68
Figure 9 :	Les sous-catégories de la dimension « expérience de travail » qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997).....	69
Figure 10 :	Les niveaux de connaissances spécifiques qui ont été considérés dans la recherche de Haines et Arcand (1997).....	69
Figure 11 :	Les qualités personnelles qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997).....	71
Figure 12 :	Modèle conceptuel.....	75
Figure 13 :	Grille d'analyse de contenu.....	96
Figure 14 :	Les fréquences des niveaux et des types de postes.....	120
Figure 15 :	La fréquence des secteurs d'activités.....	122
Figure 16 :	Évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence.....	124

Figure 17 :	Évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence.....	127
Figure 18 :	Évolution des moyennes des fonctions générales de gestion selon l'année de référence.....	130
Figure 19 :	Évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique selon l'année de référence...	134
Figure 20 :	Évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle selon l'année de référence.....	138
Figure 21 :	Évolution des moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines selon l'année de référence.....	148
Figure 22 :	Évolution des moyennes des diplômes autres selon l'année de référence.....	151
Figure 23 :	Évolution de la moyenne de la demande de connaissances selon l'année de référence.....	159
Figure 24 :	Évolution des moyennes de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.....	163
Figure 25 :	Évolution des moyennes de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.....	166
Figure 26 :	Évolution des moyennes de la demande de qualités personnelles selon l'année de référence.....	169

REMERCIEMENTS

C'est avec un grand plaisir que je réserve ces lignes en signe de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord, Monsieur Victor Haines, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. C'est avec un grand plaisir que j'ai travaillé avec vous.

Je remercie également M. Adnane Belout et M. Philippe Barré, membres du jury, pour leurs conseils et leurs suggestions pertinentes.

Merci à Louise de m'avoir recueilli durant l'orage et pour ton talent de correctrice.

Diane et Suzanne, merci de m'avoir fait confiance et d'avoir été là lorsque j'avais besoin de vous.

Hippolite, merci pour tous tes encouragements et pour m'avoir fait comprendre que pour arriver au sommet, il ne faut pas qu'emprunter les sentiers battus. Merci aussi pour toutes les soirées robotiques...

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

INTRODUCTION

La mondialisation des marchés, la réduction des cycles de production, la recherche de qualité, la réduction des coûts, les impératifs de flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité, les changements technologiques, la satisfaction de la clientèle, la pénurie de main-d'œuvre et les départs massifs à la retraite sont seulement quelques éléments qui décrivent le contexte dans lequel œuvrent les professionnels ressources humaines. Face à cet univers complexe, il semble raisonnable de croire que les professionnels en ressources humaines doivent aujourd'hui jouer de nouveaux rôles et posséder un vaste répertoire de compétences. Qu'en est-il vraiment dans la réalité?

La littérature abonde sur l'évolution récente de la profession ressources humaines et sur les nouvelles exigences que les changements nécessitent. Il faut cependant noter que la plupart des travaux, à notre connaissance, ont une orientation davantage normative qu'empirique. Nous entendons par littérature normative, la littérature non empirique. Les écrits indiquent les problèmes qui risquent de surgir, ils conseillent des voies d'actions à suivre et des stratégies à adopter sans avoir de résultats empiriques à l'appui. Qu'il nous suffise de mentionner ici les travaux largement cités d'Anderson (1997), Barney et Wright (1998), Guérin et Wils (1992), Mohrman et Lawler (1997), St-Onge et coll. (2004) et Ulrich (1998).

Nous étudierons, dans ce mémoire, avec une approche empirique, l'évolution de la profession ressources humaines de 1975 à 2005. Nos questions de recherche sont les suivantes : (a) comment les rôles et compétences des professionnels en ressources humaines ont-ils évolué entre 1975 et 2005? et (b) est-ce dans le sens prescrit par la littérature normative? Nous proposons un modèle conceptuel axé sur deux dimensions, soit les rôles des professionnels en ressources humaines et leurs compétences. Ce mémoire nous donne l'opportunité de présenter un nouveau portrait de l'évolution de la profession ressources humaines, l'objectif poursuivi étant de vérifier l'écart entre le discours et certaines dimensions de la pratique. Cette recherche vise ainsi à approfondir la compréhension que nous avons des tendances évolutives de cette profession.

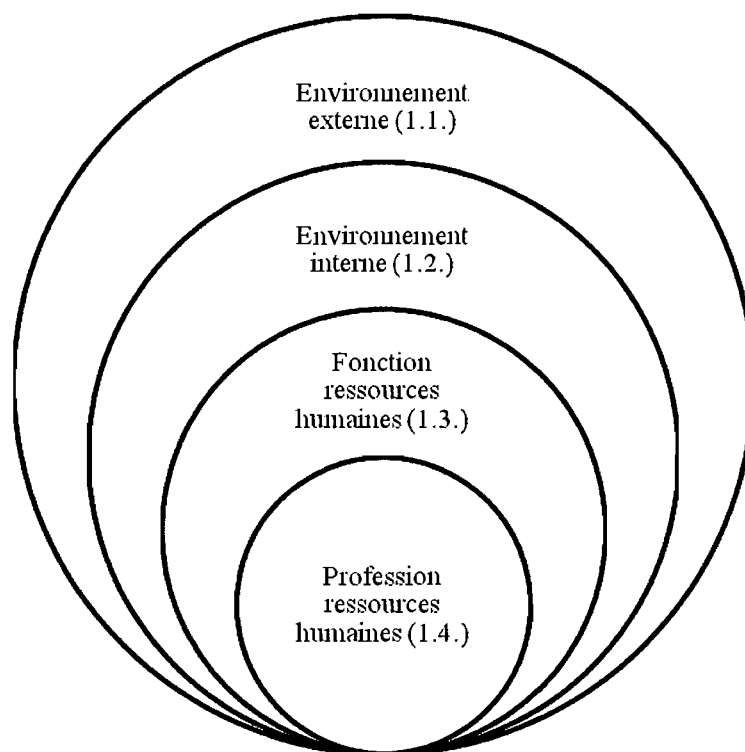
Ce qui distingue notre étude des autres est que nous utilisons, comme dans la recherche de Haines et Arcand (1997), des annonces de recrutement afin de trouver réponses à nos questions de recherche. Plus précisément, nous utiliserons 898 annonces de recrutement sur quatre décennies (1975, 1985, 1995 et 2005). Les annonces de recrutement des trois premières décennies (1975, 1985 et 1995) ont été recueillies par Haines et Arcand (1997), alors que les annonces de recrutement de la dernière décennie (2005) ont été recueillies au début de ce projet, soit en février 2006. Cette méthode est envisageable, car nous supposons que ces annonces reflètent les réels besoins des organisations quant aux tâches principales de l'emploi et des qualifications recherchées chez le titulaire du poste. Il est donc possible de croire que les signaux portant sur les exigences importantes du poste, les fonctions et les qualifications y seront présents et valides. De plus, contrairement à d'autres études, celle-ci élimine la subjectivité des répondants liée à un format de questionnaire. L'utilisation de données issues d'annonces de recrutement nous donne également l'opportunité de faire un examen sur une longue période tout en minimisant la perte d'information.

Notre mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente une revue de la littérature. Nous nous intéresserons aux publications portant sur l'évolution de la profession ressources humaines afin d'exposer la problématique ainsi que nos questions de recherche. En fonction des éléments couverts dans la revue de la littérature, nous mettrons en lumière notre modèle conceptuel et nos propositions de recherche dans le chapitre deux. Dans le troisième chapitre, nous exposerons la méthodologie que nous utilisons pour recueillir les informations nécessaires pour la vérification et la validation de nos propositions de recherche. Ce chapitre comprend la structure de preuve, la méthode de collecte de données, l'instrument d'observation, l'opérationnalisation des variables et le plan d'analyse. Le chapitre quatre décrit les statistiques effectuées et le chapitre cinq fait une synthèse de notre recherche et propose une interprétation des résultats; une analyses des forces et les limites de l'étude ainsi qu'une présentation des pistes de recherche future.

CHAPITRE I : ÉVOLUTION DE LA PROFESSION RESSOURCES HUMAINES

L'objectif de ce mémoire est de décrire, par une étude empirique, l'évolution de la profession ressources humaines. L'objet de ce chapitre est de dresser un tableau, par une recension de la littérature, de l'évolution de la profession ressources humaines. Dans ce chapitre, nous considérons que trois influences contribuent à l'évolution de la profession ressources humaines : l'environnement externe, l'environnement interne et la fonction ressources humaines. La structure du chapitre est illustrée à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Représentation des influences sur la profession ressources humaines



Pour bien comprendre les forces qui façonnent la profession ressources humaines, il est important de mentionner que l'environnement externe ainsi que l'environnement interne peuvent influencer directement et indirectement la profession. Par exemple, un changement dans la loi (environnement externe) pourrait influencer directement la profession ressources humaines, qui devrait adopter diverses mesures d'ajustement.

Toutefois, une crise économique (environnement externe) pourrait avoir une influence sur l'organisation (environnement interne), comme un ralentissement de la production, qui à son tour pourrait ébranler la profession ressources humaines. Notons aussi que la profession ressources humaines modifie aussi cet environnement et aide à le construire. L'influence se construit dans les deux sens. Les professionnels en ressources humaines contribuent à organiser l'espace-temps à l'intérieur duquel le travail prend forme. Par exemple, la profession ressources humaines aide les organisations à innover certaines pratiques, notamment celle ayant rapport avec la gestion du temps, le lieu de travail et de la relation d'emploi (St-Onge et coll., 2004). Nous ne ferons pas, dans ce chapitre, une énumération exhaustive des influences directes et indirectes qui peuvent exister dans la réalité. Nous voulons simplement illustrer le jeu des influences qui impactent la profession ressources humaines, et ce, afin de mieux comprendre l'évolution de celle-ci.

Afin de mieux cerner comment l'environnement externe influence directement et indirectement la profession ressources humaines, nous présenterons, dans notre premier point d'analyse, les changements externes reliés au modèle traditionnel en ressources humaines et ceux associés au modèle renouvelé (Guérin et Wils, 1992). Par la suite, nous nous pencherons sur l'environnement interne des organisations qui influence lui aussi directement et indirectement la profession ressources humaines. Malgré les grandes variations entre les organisations, nous tenterons de faire ressortir les changements les plus marquants et nous résumerons l'impact des environnements externe et interne sur la profession ressources humaines. Enfin, la transformation de la fonction ressources humaines influe directement sur la profession ressources humaines. Nous tenterons de comprendre comment.

Après avoir présenté ces éléments de contexte, nous aborderons la question de l'évolution de la profession ressources humaines. Nous poserons enfin les questions de recherche auxquelles nous tenterons de répondre par la mise en œuvre d'une étude longitudinale qui vise à cerner avec plus de précision l'évolution de la profession ressources humaines sur une période de quatre décennies.

1.1. Environnement externe et évolution de la profession ressources humaines

L'étude de Lawrence et Lorsch (1973) fut l'une des premières à examiner l'adaptation des structures de l'entreprise à leur environnement externe. Leurs résultats concordent avec le fait que les entreprises entretiennent une étroite relation avec leur environnement externe. Ainsi, les entreprises sont perçues comme des systèmes qui élaborent eux-mêmes leur ordre interne. Cet ordre est toutefois influencé par l'environnement externe. Donc, l'entreprise se distingue comme étant un système ouvert sur lequel l'environnement social, économique et culturel exerce une influence non négligeable. L'organisation manœuvre ainsi entre la stabilité interne et les influences extérieures.

La structure de cette section est inspirée du livre de Guérin et Wils (1992) décrivant l'évolution de la fonction ressources humaines d'un modèle traditionnel, d'avant les années 1980, à un modèle renouvelé, depuis les années 1980. Dans la fonction ressources humaines, on retrouve les professionnels ressources humaines. Il importe donc de préciser que les changements recensés influencent la fonction et les professionnels qui y œuvrent. Nous avons regroupé les principales forces et changements de la façon suivante : l'environnement externe du modèle traditionnel de ressources humaines et l'environnement externe du modèle renouvelé. Dans les deux cas, nous traiterons le l'environnement social, économique et politique.

1.1.1. L'environnement externe du modèle traditionnel de ressources humaines

- **Le social**

Durant les années 60, le Québec était l'une des sociétés les plus jeunes en Occident. En 1961, le pourcentage de femmes et d'hommes de 15 à 24 ans ayant moins d'une 9^e année au Québec était de 37,6 pour cent (Statistique Canada, 1996). En 1960, les étudiants et étudiantes à temps plein au premier cycle dans les universités québécoises étaient au nombre de 35 862 (Statistique Canada, 2000). On peut donc affirmer que les québécois

étaient, en général, peu scolarisés. Traditionnellement, avant les années 80, l'homme avait un rôle de pourvoyeur et la femme restait à la maison afin de s'occuper de ses obligations familiales. Les séparations et les divorces étaient peu nombreux et, par le fait même, les familles monoparentales et reconstituées l'étaient également (St-Onge et coll., 2004).

Le travail traditionnel se définit par un emploi dit permanent (c'est-à-dire avec un contrat de travail à durée indéterminée), à temps complet avec des horaires réguliers, et où le travail s'effectue chez l'employeur (Bourhis et Wils, 2001). Le symbole même de la sécurité d'emploi résidait dans le modèle du travailleur industriel, masculin, travaillant à plein temps dans un emploi stable, salarié, syndiqué, protégé, « permanent » avec quelques interruptions couvertes par l'assurance-chômage, assurant le revenu familial (Tremblay, 2003). La main-d'œuvre était peu diversifiée. Ostry et Zaidi (1979) ont recensé en 1951 qu'il y avait un plus grand nombre de travailleurs dans des professions de type cols blancs que de travailleurs de type cols bleus. Ensemble, les professionnels, gérants, commis et vendeurs formaient le plus grand groupe professionnel de la population active.

La participation active des femmes au marché du travail dans les années 40 et 50 est faible et il est socialement mal accepté de voir celle-ci faire carrière sur le marché du travail (Guérin et Wils, 1992). Les dissidents à ce changement social argumentent que le travail des femmes ne doit pas empiéter sur son rôle traditionnel. Avec la Révolution tranquille, le débat continu, mais la diminution progressive de l'influence de l'Église diminue l'aspect moral de la controverse. Depuis la fin des années 60, les litiges entourant ce problème portent davantage sur les aspects professionnels du travail des femmes que sur leur droit au travail. Il n'en reste pas moins qu'en général, la société québécoise voit le travail de la femme comme temporaire parce que subordonné aux besoins familiaux et comme fournissant un revenu d'appoint à la cellule familiale (Barry, 1977). Quant à la répartition des effectifs féminins sur le marché du travail, ils se regroupent massivement à l'intérieur de quatre grands secteurs d'activités, soit les professions libérales et techniques, le travail de bureau, les services et le travail à la production (Barry, 1977).

- **L'économie**

La période de 1939 à 1953, fut marquée par deux guerres, la Seconde Guerre mondiale (1939-1945) et celle de Corée (1951-1953). Après ces deux conflits, il y a eu une croissance accélérée de l'économie qui fera atteindre au secteur manufacturier l'apogée de sa position relative (Dauphin, 2002). La production manufacturière occuperait en 1951, 38,6 pour cent de la main-d'œuvre du Québec et générera 45,9 pour cent du produit intérieur brut (PIB), des taux qu'on ne reverra plus (Dauphin, 2002).

Les années 50 sont caractérisées par la consommation de masse, l'essor du salariat et de la syndicalisation et par une augmentation du niveau de vie de la population (Bernier et coll., 2003). L'ampleur de l'effort économique déployé durant et après les guerres a été tel qu'en moins de dix ans, l'économie canadienne s'est fortement industrialisée. L'activité économique depuis la fin des guerres a fait en sorte que l'emploi, aussi bien que le revenu national, se sont maintenus à des niveaux élevés (Ressources humaines et Développement social Canada, 2006).

Les dépenses personnelles en biens et services ont également beaucoup augmenté dans la période juste après la fin de la guerre. Une partie importante de cette augmentation découle d'achats de biens de consommation durables tels que les automobiles, les accessoires et les garnitures de maison. Les gens ont de plus en plus d'argent à dépenser grâce aux épargnes personnelles faites durant la guerre et d'un revenu courant croissant (Ressources humaines et Développement social Canada, 2006).

En général, dans le modèle traditionnel, l'environnement économique dans lequel les organisations se développaient était relativement stable, la compétition était modérée, le bassin de travailleurs désirant obtenir un emploi était grand (Guérin et Wils, 1992). La dynamique de la demande, de la production et de la concurrence était surtout nationale (Dessler et coll., 2003). Le principal changement dans la composition industrielle de l'économie canadienne entre les années 1940 et 1970 a été le déclin du secteur agricole (Ressources humaines et Développement social Canada, 2006). Le Québec connaît un

développement particulièrement inégal de ses régions. Entre 1941 et 1960, la main-d'œuvre agricole diminue de moitié et celle du secteur tertiaire double ses effectifs (Ressources humaines et Développement social Canada, 2006).

- **La politique**

L'État exerce un rôle important sur le marché du travail. Il intervient de diverses façons en tant qu'employeur, législateur, protecteur, développeur, stabilisateur, etc. En 1931, à la suite du rapport de la Commission des accidents du travail instituée en 1928, le gouvernement libéral fait adopter par l'Assemblée législative la Loi des accidents du travail qui spécifie que les employeurs doivent désormais contribuer à un fonds d'accident, administré par la Commission des accidents du travail. Les campagnes de sécurité encouragent le port du casque protecteur, des bottes de sécurité et de la lampe électrique sur les lieux de travail. L'adoption de ces mesures fera baisser de façon remarquable le nombre d'accidents sur les chantiers de construction, dans les usines et dans les mines, ce qui représentait à l'époque une large partie des emplois (Rouillard, 2004).

En 1937, le gouvernement unioniste de Maurice Duplessis adopte la Loi des salaires raisonnables qui deviendra plus tard la loi du salaire minimum qui permet l'établissement d'un salaire minimum légal. Par ailleurs, le gouvernement met également sur pied l'Office des salaires raisonnables, un tribunal d'arbitrage chargé de se pencher sur les questions de salaires et de conditions de travail, mais dont les recommandations ne sont pas exécutoires. Même si cette nouvelle structure offre certains avantages aux travailleurs, elle est regardée avec suspicion par le mouvement syndical qui préfère des règlements fondés sur des conventions collectives (Rouillard, 2004).

En 1940, le gouvernement libéral de Mackenzie King fait adopter la loi de l'assurance-chômage. L'entrée en vigueur de la loi est prévue pour juillet 1941, malgré l'opposition des milieux nationalistes du Québec qui y voient une intrusion fédérale dans la juridiction des provinces. Soulignons que cette loi est adoptée dans un contexte de plein-emploi, les

industries fonctionnant à plein régime à cause de la demande engendrée par l'effort de guerre (Linteau et coll., 1986).

Le Code du travail du Québec fit son apparition dans les années 60. Il traite du droit d'association, du contrat collectif, des grèves et de lock-out, etc. La fonction ressources humaines prend de l'importance avec cette nouvelle réglementation. Les professionnels ressources humaines doivent voir à ce que la législation dans le domaine du travail soit respectée par l'organisation.

1.1.2. L'environnement externe du modèle renouvelé de ressources humaines

- **Changements d'ordre social**

Depuis les trente dernières années, le concept de la famille a beaucoup changé. La façon d'élever les enfants et les modèles familiaux ont aussi subi des transformations. De nos jours, plusieurs couples, mariés ou non, travaillent tous les deux et le nombre de parents monoparentaux augmentent, ce qui rend la dissociation entre le travail et la famille impossible (St-Onge et coll., 2004). En 1991, le nombre de femmes et d'hommes de 15 à 24 ans ayant moins d'une 9^e année au Québec est passé à 6 pour cent (Statistique Canada, 1996). Les étudiants et étudiantes à temps plein au premier cycle dans les universités québécoises sont au nombre de 109 403 en 1996 (Statistique Canada, 2000). Le niveau de scolarité a nettement augmenté. On dit des jeunes travailleurs qu'ils sont plus éduqués et mieux informés que leurs prédécesseurs. Leur génération est potentiellement plus productive que celle de travailleurs moins instruits. Ce bassin de travailleurs est également plus critique envers les employeurs et accepte moins bien, de prime abord, l'autorité qu'impose l'entreprise (Dolan et coll., 2002; St-Onge et coll., 2004).

De 1976 à 2000, le nombre de femmes au sein de la population active canadienne est passé de 3,6 à 7,4 millions, ce qui représente une augmentation de 106 pour cent (Tremblay, 2004). Les femmes prennent de plus en plus leur place sur le marché du travail et se battent pour l'équité salariale. De plus, les sondages indiquent que l'on

dénombrer une augmentation des couples à l'intérieur desquels chaque conjoint poursuit sa propre carrière (Chawla, 1992; St-Onge et coll., 1994). Statistique Canada (Chawla, 1992) confirmait une augmentation importante de la présence des femmes mariées et des femmes avec enfants sur le marché du travail. Les nouveaux travailleurs anticipent un conflit entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales (Greenhaus et Beutell, 1985). De plus, l'augmentation croissante des femmes dans le milieu de travail oblige l'organisation à prendre en compte, pour la première fois, de nouvelles exigences concernant le besoin d'aménagements comme celle de la flexibilité des horaires de travail (Lehndorff, 1998; Sims, 1994). Ce phénomène a mis sur la place publique l'adoption de nouvelles valeurs associées au travail, par exemple l'équilibre travail-famille.

Nous avons affirmé plus haut que la société québécoise était l'une des plus jeunes en Occident dans les années 60. Cette génération de baby-boomers ne restera pas jeune éternellement et il semblerait que ceux-ci ont maintenu un niveau de natalité plus faible que leurs parents. Donc, un bassin de population moins grand, jumelé au vieillissement de cette population provoquerait éventuellement un ralentissement de la croissance de la population active (St-Onge et coll., 2004; Thibault et Gauthier, 1999). Une des stratégies gouvernementales pour contrôler ce phénomène est d'augmenter le taux d'immigration. Cependant, une intégration réussie de la population immigrante sur le marché du travail implique l'intégration de cette diversité culturelle à travers l'organisation. Ceci pourrait devenir un enjeu important avec lequel le professionnel ressources humaines devra composer (Audet et coll., 2002).

Le modèle du travailleur industriel masculin, celui dont la sécurité du revenu était assurée, ne fait plus partie du schéma typique d'aujourd'hui. L'emploi permanent à temps partiel a été la première forme d'emploi à marquer une rupture avec le modèle traditionnel (Tremblay, 1990 et 1997). Aux horaires fixes, tant pour les emplois permanents que ceux à temps partiel, se sont greffés des horaires variables (Tremblay, 1990 et 1997). Ces horaires constituaient une atteinte à la régularité et à la stabilité de la semaine de travail. L'irrégularité et l'instabilité des horaires se sont ensuite ajoutées à leur variabilité, pour répondre à la demande des consommateurs. On a, par la suite,

assisté à l'émergence des contrats de travail à durée déterminée pour, finalement, en arriver à connaître une délocalisation du travail (Tremblay, 1990 et 1997). En effet, certains travailleurs pouvaient désormais exécuter leurs tâches hors des lieux appartenant à leurs employeurs. Les formes et les niveaux de revenus sont aussi variables et, selon les experts du marché du travail, ceci remet en question les définitions traditionnelles des divers groupes sur le marché du travail (Standing, 2000; Tremblay, 1997).

- **Changements d'ordre économique**

Plusieurs changements d'ordre économique ont modifié la façon d'aborder les marchés (Guérin et Wils, 1992) depuis le début des années 80. L'internationalisation des échanges commerciaux est considérée comme le facteur le plus significatif pour expliquer les transformations économiques et sociales, tant dans les pays industrialisés que dans ceux en voie de développement (Chaykowski et Giles, 1998). Le développement de cette expansion mondiale s'explique en partie par une plus grande libéralisation des échanges commerciaux. Par exemple, certains pays ont signé des traités officiels, comme celui de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (Beaucage et coll., 1996; Dolan et coll., 2002). Cette libéralisation a parfois comme impact d'influencer les gouvernements afin qu'ils dérèglementent certains secteurs d'activités pour accroître la concurrence, sans quoi certaines entreprises ne pourraient s'approprier des parts de marché (Beaucage et coll., 1996). Chaykowski et Giles (1998), désignent l'addition de tous ces éléments sous le terme de « mondialisation ». Ainsi, l'incertitude croissante, combinée à l'accélération des changements par rapport au marché a fait en sorte que la concurrence s'est intensifiée, obligeant les entreprises à développer constamment de nouveaux avantages compétitifs pour assurer leur survie (Guérin et Wils, 1992).

La répartition de l'emploi au Québec continue de s'accroître dans le secteur des services qui accapare désormais 76,1 pour cent des emplois (Centre de recherche sur les politiques et le développement social de l'Université de Montréal, 2007). Ceci est dû au dynamisme de ce secteur et à la chute de l'emploi dans le secteur manufacturier, où 35 000 emplois ont été perdus entre 2002 et 2006. Les secteurs du textile, du vêtement et des pâtes et

papiers ont été responsables d'une perte d'emploi sur deux (Centre de recherche sur les politiques et le développement social de l'Université de Montréal, 2007). La vigueur du dollar canadien et la concurrence accrue sur le marché américain d'entreprises étrangères luttant pour des parts de marché sont sûrement les deux raisons qui expliquent le mieux le déclin de ces secteurs. Le secteur des services continue d'être le moteur de la croissance de l'emploi au Québec. À eux seuls, les services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que la finance, les assurances, l'immobilier et la location ont été à l'origine de la création d'un emploi sur deux (Centre de recherche sur les politiques et le développement social de l'Université de Montréal, 2007). L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI, 2006), dans son enquête sur la rémunération des professionnels ressources humaines détenant un emploi à temps plein, la moitié des répondants œuvraient dans le secteur des services (49,7 pour cent), un répondant sur cinq travaillait dans le secteur manufacturier (19,9 pour cent), 9,3 pour cent, dans les services publics et 21,1 pour cent dans d'autres secteurs.

- **Changements d'ordre politique**

L'État continue d'intervenir de diverses façons en tant qu'employeur, législateur, protecteur, développeur et stabilisateur. La Commission des normes du travail a été créée par le gouvernement du Parti québécois dirigé par René Lévesque en 1980. Elle est chargée de l'application de la Loi sur les normes du travail. Contrairement au système établi jusque-là, les conditions minimales de travail sont définies dans les 171 articles de la loi et dans les règlements. En 2003, le gouvernement décidera de moderniser les lois du travail afin de tenir compte des nouvelles réalités expliquées plus haut. Ces nouvelles dispositions introduisent pour ces salariés un ensemble de nouveaux droits en plus de clarifier et de simplifier plusieurs aspects des responsabilités des employeurs du Québec. Cette révision vise l'atteinte de trois objectifs : élargir la protection de la loi à un plus grand nombre de salariés, soutenir davantage la conciliation du travail avec la vie personnelle et familiale et assurer une meilleure protection aux salariés (Commission des normes du travail, 2008).

L'apport des femmes sur le marché du travail n'étant plus négligeable, le gouvernement du Parti québécois instaure, en 1997, la Loi sur l'équité salariale. Elle vise à réduire l'écart de 30 pour cent qui sépare le salaire moyen versé aux Québécois par rapport à celui versé aux Québécoises. Les entreprises qui embauchent dix personnes ou plus et qui sont visées par cette loi auront une période de quatre ans pour déterminer les ajustements requis afin d'atteindre l'équité salariale entre les hommes et les femmes. Par la suite, elles auront droit à quatre années supplémentaires pour payer les salaires convenus. Pour les porte-parole des mouvements féministes et sociaux, il s'agit d'une victoire (ORHRI, 2008d).

1.2. Environnement interne et évolution de la profession ressources humaines

Suivant la structure déjà annoncée, nous expliquerons l'environnement interne du modèle traditionnel et l'environnement interne du modèle renouvelé. Nous discuterons dans les deux sections des stratégies organisationnelles choisies par les entreprises ainsi que de la nature du contrat psychologique qui prédomine.

1.2.1. L'environnement interne du modèle traditionnel de ressources humaines

- **La stratégie organisationnelle**

Dans le modèle traditionnel, l'entreprise s'efforçait de produire au meilleur coût pour le marché canadien et pour ses voisins américains. La stratégie générale des ressources humaines dans les organisations se basait sur un modèle d'alignement réactif. On croyait pouvoir modeler les ressources humaines selon les exigences de la stratégie externe (Guérin et Wils, 2002). Lorsque l'environnement externe imposait des changements à l'intérieur de l'organisation, les solutions envisagées par les entreprises étaient souvent de réduire les effectifs, de demander des concessions salariales et de profiter de la récession économique pour reprendre du pouvoir et contrôler davantage. En fait, les changements servent de prétexte pour justifier un contrôle accru (Guérin et Wils, 1996b).

- **Les bases du contrat psychologique**

Lorsqu'un employeur donnait du travail à une personne, il lui garantissait un bon salaire, une sécurité d'emploi et des avantages accordés selon son ancienneté. La reconnaissance pour de bons et loyaux services s'exprimait sous forme, par exemple, de promotions et de primes (Wils et coll., 1998). Les conditions de travail étaient standardisées pour tous les membres d'une même catégorie de travailleurs. L'employé de son côté devait rester loyal et respecter l'autorité de l'employeur. De plus, le travail était davantage répétitif et bien encadré par des contremaîtres et des spécialistes qui planifiaient et contrôlaient la production. La formation était donc ponctuelle et reliée aux changements dans un poste de travail. L'organisation du travail se basait essentiellement sur la division des tâches pour effectuer le travail donné (Guérin et Wils, 1992 ; Kern et Schumann, 1987). Ceci constituait essentiellement les bases du contrat psychologique de cette époque.

1.2.2. L'environnement interne du modèle renouvelé de ressources humaines

- **Changements dans les stratégies organisationnelles**

Produire au meilleur coût ne suffit plus dans le contexte actuel de vive concurrence résultant notamment de la capacité à plusieurs économies émergentes de produire des biens standardisés à des prix très compétitifs. Suite au raffermissement du dollar canadien et à l'arrivée massive de produits chinois dont la qualité ne cesse d'augmenter, plusieurs entreprises québécoises risquent de perdre des parts de marché si elles ne maîtrisent pas davantage les meilleures pratiques en développement de produits ainsi que les technologies avancées pour soutenir ce type de développement (Institut de la statistique du Québec, 2004). C'est surtout en offrant des produits novateurs, qui se démarquent de la concurrence, que les entreprises québécoises amélioreront leur compétitivité et se positionneront sur les marchés internationaux (Institut de la statistique du Québec, 2004).

La stratégie de l'entreprise et la fonction ressources humaines évoluent alors d'une conception réactive à une conception proactive (Sanz-Valle et coll., 1999; Yeung et coll., 1994). Dès lors émerge une gestion dite renouvelée des ressources humaines, caractérisée par une « considération accrue pour l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans l'organisation » (Guérin et Wils, 1992, p.224). L'entreprise laisse place à l'autonomie du travailleur, à sa capacité d'intervention dans le travail ainsi qu'à la valorisation de ses qualifications (Guérin et Wils, 1992 ; Kern et Schumann 1987). La valorisation des compétences des travailleurs constitue désormais les traits dominants de la culture professionnelle (Guérin et coll., 1999). Peters et Waterman (1982) affirment aussi que les entreprises devraient fonder leur productivité sur la motivation du personnel en leur faisant confiance et en mettant en place des stimulants autant financiers que non-financier. Il est possible de conclure qu'en admettant l'importance des salariés au sein de la performance de l'entreprise, c'est aussi la fonction ressources humaines qui est légitimée et qui acquiert une importance encore plus stratégique (Godelier, 1998).

Le mouvement de qualité totale, la gestion participative des employés et les efforts de mobilisation sont des stratégies organisationnelles que les organisations ont été mises en place pour s'adapter au modèle renouvelé et qui ont influencé la fonction et la profession ressources humaines.

○ **Le mouvement de qualité totale**

Un nombre croissant de sociétés s'organise afin de promouvoir une gestion de la qualité totale dans le but de survivre à leur environnement plus ou moins hostile. Selon Sashkin et Kiser (1993):

La gestion intégrale de la qualité signifie que la culture de l'organisation encourage et se définit par l'atteinte constante de la satisfaction du client grâce à un système intégré d'outils, de techniques et de formation. Cela implique l'amélioration continue des méthodes organisationnelles, avec pour résultat une qualité élevée des produits et des services. (p. 25).¹

¹ Traduction libre de : « *TQM means that the organization's culture is defined by and supports the constant attainment of customer satisfaction through an integrated system of tools, techniques, and training. This*

Après avoir fait une étude approfondie des recherches à propos des entreprises qui ont instauré un système de qualité totale, Waldman (1994) suggère que les éléments suivants sont essentiels au concept de gestion de qualité totale :

- La haute direction s'engage à faire de la qualité une priorité.
- Un effort est fait pour améliorer continuellement les compétences des employés et les méthodes de travail.
- Tous les membres de l'organisation s'impliquent par le travail d'équipe et la coopération pour parvenir à l'amélioration de la qualité.
- L'accent est mis sur la qualité à toutes les étapes du design, de la production et de la livraison d'un produit ou d'un service, et pas seulement à l'étape du produit fini.
- On tente d'impliquer les fournisseurs et les clients externes dans la démarche de gestion intégrale de la qualité.
- On a fréquemment recours aux techniques de résolution de problèmes et aux techniques scientifiques, y compris le contrôle statistique.
- On instaure des pratiques de leadership qui encouragent les valeurs et la vision de la gestion intégrale de la qualité.
- Il y a développement d'une culture de la qualité.

Les ressources humaines représentaient dès lors une partie de la solution afin d'atteindre les cibles de la qualité totale. Il est essentiel, selon Tremblay (2002), d'implanter des pratiques de gestion des ressources humaines destinées à soutenir la qualité totale. Les efforts de développement des compétences, par la formation ou d'autres activités de développement de carrière (par exemple la mobilité, le coaching, le mentorat), signalent aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantages compétitifs. Le développement des compétences peut aussi être perçu comme un signe tangible d'engagement et de prise en compte des besoins humains. Pour les employés, un bon bagage de compétences spécifiques ou générales peut signifier plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus grande

involves the continuous improvement of organizational processes, resulting in high quality products and services ».

employabilité. Ces considérations motiveraient les individus à adopter les comportements désirés par l'entreprise.

- **La gestion participative et la mobilisation des employés**

L'évolution des modes de gestion traditionnelle vers la prise en compte de la gestion de la qualité a souvent été accompagnée d'une plus grande participation des employés à la prise de décisions et à la mise en œuvre d'équipes autonomes ou semi-autonomes de travail (MacDuffie, 1995). En effet, la gestion participative des employés et les efforts de mobilisation seraient des éléments clés à la réussite de la qualité totale (MacDuffie, 1995). Nous soulignerons ci-dessous comment la gestion participative, en premier lieu, et la mobilisation des employés, en second lieu, contribuent à valoriser les ressources humaines au sein de l'entreprise.

Le discours sur la qualité totale va de pair avec la nécessité de renforcer la délégation de pouvoir et donc d'accroître les responsabilités de l'encadrement opérationnel par le biais d'un accroissement de son autonomie décisionnelle. Selon Weiss (1978, p.11), la gestion participative ou la démocratie industrielle, désigne: « (...) un système de relations industrielles non exclusivement contractuelles et dans lequel, travailleurs et syndicats se retrouvent en quelque sorte – et de façons différentes – impliqués dans le fonctionnement et dans les décisions de l'entreprise ». La gestion participative, de par ses principes, encourage l'entreprise à l'importance du partage des savoirs, des vertus de la connaissance, du traitement de l'information et de l'apprentissage collectif, et apparaît comme une réponse au besoin toujours plus présent d'adaptation permanente des entreprises à leur environnement. Certains chercheurs affirment que le fait de fournir aux ressources humaines les moyens de trouver eux-mêmes leur véritable place dans l'entreprise facilite leur épanouissement personnel au travail et les incitent à mettre le maximum d'énergie à la création de richesses (Grisé et coll., 1997). Ce qui nous amène à discuter de l'importance des efforts de mobilisation dans l'entreprise.

- **Les efforts de mobilisation**

Selon Morin et coll. (1994), la mobilisation des employés traduit le degré d'intérêt qu'ils manifestent pour leur travail et pour l'organisation, déterminant ainsi le niveau d'effort acceptable pour atteindre les objectifs. Galambert (1987) ajoute qu'il faut aussi tenir compte des efforts de l'organisation à exploiter les compétences de ses employés. Wils et coll. (1998) résument les définitions tirées des écrits théoriques en précisant que la gestion mobilisatrice est un processus organisationnel mis en place pour motiver les employés. Ceci étant dit, l'étude de Wils et coll. (1998) révèle que la principale conséquence de la mobilisation est habituellement une performance supérieure des employés. Toutefois, pour inciter les employés à améliorer la qualité de leur travail et à s'aligner sur les priorités de l'entreprise, celle-ci devra aussi trouver de nouvelles façons de les récompenser. Traditionnellement, les récompenses aux employés étaient données, entre autres, sous forme de promotions et de sécurité d'emploi.

- **Le nouveau contrat psychologique**

La notion de contrat psychologique a été élaborée avec les travaux de Rousseau (1989 et 1990), Morrison (1994) et Robinson (1996). Le contrat psychologique s'élabore dès le début de la relation employeur-employé. Elle reflète la compréhension des obligations réciproques que les deux parties doivent respecter afin de maintenir la relation d'emploi. Ces obligations sont essentiellement émises par l'employeur qui, par le biais de signaux formels ou informels (c.-à-d., des messages écrits, des promesses verbales, des objectifs déterminés ou des pratiques de gestion), encadrent le contrat psychologique. Étant donné la nature subjective du concept, il est possible de croire qu'il peut y avoir un contrat psychologique pour chaque employé dans une entreprise. Il est aussi appelé à changer selon la dynamique de l'entreprise au cours de la relation d'emploi. Reste que les intérêts des employés et des employeurs semblent diverger de plus en plus sur des questions de fond, comme la notion de sécurité d'emploi et de salaire (Guérin et Wils, 1992; Rousseau, 1989; Sims, 1994).

Traditionnellement, les contrats psychologiques entre les deux parties se caractérisaient par la stabilité, la prévisibilité et le développement des employés (Sims, 1994). Aujourd'hui, les employeurs demandent aux employés de faire des compromis, tels les gels de salaires, tout en exigeant plus de ceux-ci. Les employés se font demander d'être plus performants, plus flexibles, d'avoir des compétences de plus en plus élevées, d'être plus mobiles et d'avoir la capacité de partager leurs idées (Rousseau, 1996; Sims, 1994). Ceux-ci sont dorénavant embauchés pour leurs compétences particulières, souvent sans sécurité d'emploi et les entreprises misent de moins en moins sur la performance à long terme (Sims, 1994). Il semblerait aussi que, malgré la présence de la fonction ressources humaines, l'employeur et les employés ne réussissent pas nécessairement à établir un nouvel équilibre pour autant (Mohrman et Lawler, 1997).

Toutefois, Lepak et Snell (1999) proposent une approche que les professionnels en ressources humaines pourraient adopter afin d'atténuer la dichotomie traditionnelle qui oppose la vision de l'employeur et de l'employé. Les professionnels en ressources humaines pourraient encourager un investissement mutuel de la part des employeurs et des salariés dans le développement des compétences clés pour l'entreprise. Ainsi, en investissant dans le développement des compétences des employés à long terme et en les faisant participer à la prise de décision, les organisations pourraient compter sur un plus grand engagement de leurs salariés. La relation d'emploi ou un contrat psychologique de type relationnel pourrait être avantageux (Lemire et Saba, 2005).

1.3. Fonction ressources humaines et évolution de la profession ressources humaines

La fonction ressources humaines a un rôle à jouer dans l'entreprise. Son pouvoir et son influence dépendent, entre autres, du nombre de services offerts à l'ensemble des employés et de la considération que la direction générale lui accorde (Sekiou et coll., 1992). Jusqu'à la fin des années 70, dans plusieurs organisations, la direction générale de l'entreprise considérait que la fonction ressources humaines ne devait s'occuper que des

dossiers reliés au droits des employés ainsi qu'aux normes et aux règlements les touchants (Sekiou et coll., 1992).

À cause, entre autres, de la mondialisation, de la pression des organisations de réduire les coûts, de la diversification de la main d'œuvre, du renouvellement des générations et des nouveaux modèles d'organisations favorisant l'amélioration continue, la profession ressources humaines avait tout à son avantage à changer son cap vers une pratique renouvelée. Cette réforme a eu des conséquences sur les politiques et les pratiques ressources humaines. La décentralisation, la transformation des ressources humaines en centre de services et en centre de profits et l'informatisation de la fonction ressources humaines (Guérin et Wils, 1992) sont des actions qui ont été prises pour optimiser les ressources humaines.

1.3.1. La décentralisation de la fonction ressources humaines

Les facteurs contextuels comme l'augmentation de la concurrence et les contraintes budgétaires ont contribué à presser le service ressources humaines à explorer de nouvelles avenues afin de satisfaire leurs clients. Guérin et Wils (1992) ont recensé les plaintes traditionnelles formulées à l'encontre des professionnels en ressources humaines : une vision trop étroite du spécialiste, un manque de professionnalisme, des services inadaptés aux besoins des cadres et trop bureaucratiques. La centralisation des ressources humaines ne pouvait plus répondre aux attentes des différents salariés. Les professionnels ressources humaines et leurs clients ne travaillaient pas forcément dans les mêmes contextes et n'avaient pas toujours les mêmes attentes.

En réponse à ces contraintes, une réorganisation de la fonction semblait s'imposer, passant par la décentralisation d'une partie des tâches administratives vers les unités opérationnelles (Wils et coll., 1994). Ainsi, la décentralisation rend les acteurs véritablement autonomes et le contrôle n'intervient qu'au niveau de l'atteinte des objectifs stratégiques, contrairement à la centralisation qui contrôle les actions et procédures mises en place.

La décentralisation comporte des avantages et des risques (Mintzberg, 2002). Abordons en premier lieu les avantages. La décentralisation de la fonction ressources humaines permet une meilleure flexibilité des services. L'adaptation est rapide et pertinente vis-à-vis des clients en raison d'un raccourcissement de la ligne hiérarchique. La décentralisation donne lieu à une réduction des dysfonctionnements engendrés par l'application d'une politique générale et à la réduction des délais. La décentralisation permet également de responsabiliser les entités. Elle peut aussi devenir une solution financière en rationalisant la fonction ressources humaines afin de diminuer les coûts pour l'organisation. Toutefois, pour atteindre une réduction de coûts, il faut que la gestion centrale exerce un contrôle méthodique et important sur la délégation pour ne pas multiplier ces coûts.

La décentralisation comporte aussi des inconvénients (Mintzberg, 2002). Elle ne permet pas une gestion homogène et les économies d'échelle qui y sont attachées ne sont pas toujours évidentes à réaliser. De plus, la communication risque de ne pas toujours être cohérente. La difficulté est de faire respecter et appliquer les décisions prises au sommet aux différents niveaux de la hiérarchie. Le contrôle est donc plus difficile. Par ailleurs, la délégation de pouvoir peut engendrer une dilution des responsabilités et multiplier le nombre d'interlocuteurs. Autant la décentralisation puisse aider à diminuer les coûts, autant elle peut en générer de nouveaux. La décentralisation risque donc de multiplier les centres de décision et de dépenses. Ainsi, si l'on peut améliorer l'organisation qualitativement, il est possible que la décentralisation engendre des coûts plus importants.

La décentralisation a fait l'objet d'études empiriques pour vérifier l'impact de ce type de structure sur la satisfaction des clients (Wils et coll., 1994). Selon Wils et coll. (1994), la décentralisation des services ressources humaines satisfait les unités opérationnelles, mais lorsqu'il est question de transiger avec le siège social, les clients sont loin d'être entièrement satisfaits des services rendus.

En résumé, les professionnels ressources humaines doivent s'acquitter de nombreuses tâches liées à la stratégie générale, à la planification et à la gestion du capital humain dans

des organisations en pleines mutations économiques, organisationnelles et sociologiques. En réponse à ces contraintes et objectifs nouveaux, une évolution de la profession ressources humaines semble s'imposer, passant, notamment, par la décentralisation d'une partie des tâches des professionnels en ressources humaines vers les cadres opérationnels. La décentralisation est un nouveau pas vers l'avant pour le professionnel ressources humaines qui veut passer d'un rôle administratif à un rôle consultatif.

1.3.2. La transformation de la fonction ressources humaines en centre de services

Un centre de services ressources humaines (CSRH) se caractérise par le regroupement de plusieurs services qui traitent des informations administratives du personnel (Di Gallo, 2005). Un CSRH agit comme un prestataire de services et répond aux demandes d'information et d'assistance. Il participe aussi au traitement de cas complexes. Le CSRH est souvent soutenu par des outils informatiques performants tels que le couplage entre les questions reçues par téléphone et une base de données fournissant accès aux réponses. La qualité de ses prestations fait l'objet de contrôle interne et d'une contractualisation avec ses clients. Les clients de ces services trouvent une assistance support de plusieurs niveaux en fonction de la difficulté de réponse aux problèmes posés (Di Gallo, 2005).

La création d'un centre de services permet l'émergence d'une compétence collective, mais aussi d'une meilleure compréhension par tous des règles et processus établissant un meilleur climat social (Di Gallo, 2005). Les motivations des entreprises à créer des CSRH sont nombreuses, mais les trois essentielles sont (Di Gallo, 2005 ; Sloper, 2004) :

- La réduction des coûts par le remplacement de personnes ressources humaines par des technologies performantes, la réduction des coûts globaux de fonctionnement, la simplification des structures, l'obtention d'une meilleure efficacité par la standardisation de l'offre et les économies d'échelles.

- L'amélioration de la qualité des services grâce au développement de l'orientation client et des meilleures pratiques, puis le renforcement du professionnalisme (respect des délais et du budget) et l'amélioration de l'information sur les processus et les contenus.
- La gestion du changement par le mouvement général de réorganisation des fonctions de support, le renforcement du positionnement stratégique de la fonction ressources humaines et enfin le développement de la flexibilité structurelle.

La transformation de la fonction ressources humaines en un centre de services amènerait l'élargissement du champ d'action des professionnels en ressources humaines. En fait, les professionnels pourraient travailler davantage sur des tâches stratégiques et se concentrer sur des activités fondamentales. Les solutions énumérées permettraient de libérer du temps et des moyens pour jouer ce rôle plus proactif.

1.3.3. La transformation de la fonction ressources humaines en centre de profits

Les entreprises demandent à la fonction ressources humaines de trouver des solutions afin de ne plus être un centre de coût, mais bien un centre de profits participant aux gains de l'entreprise (Laabs, 1995; Yeung et coll., 1994). Une solution suggère de décentraliser certaines fonctions ressources humaines (Spencer, 1995; Yeung et coll., 1994). À titre d'exemple, illustré dans l'étude de Yeung et coll. (1994), IMB utilise une approche qui représente une forme extrêmement développée de services partagés. Les relations de travail et le programme d'équité en emploi sont décentralisés au niveau de l'entreprise, mais tous les autres services (recrutement, services de consultation, développement du leadership, avantages sociaux, service médical, technologie de l'information et les programmes pour les gestionnaires) sont centralisés à l'intérieur de l'entreprise. L'externalisation (*outsourcing*) quant à elle, a permis aux entreprises de réduire leurs dépenses en sous-traitant certaines activités ressources humaines, tels les avantages sociaux. En plus d'être moins coûteuses, ces firmes externes sont spécialisées dans leur

domaine et peuvent obtenir des réductions de prix grâce au nombre important de clients qu'elles ont.

Une autre solution serait de commercialiser certains des services rendus à l'extérieur de l'entreprise dans laquelle la fonction ressources humaines évolue. Il serait donc consultant externe pour une autre société que la sienne (Yeung et coll., 1994).

La fonction ressources humaine propose maintenant de facturer les services offerts sur la base d'honoraires et de laisser le choix aux clients d'utiliser les services internes ou externes. Ainsi, externaliser les services ressources humaines signifiait de commercialiser certains des services rendus à l'extérieur de l'entreprise dans laquelle la fonction ressources humaines évolue. Il serait donc, encore une fois, consultant externe pour une autre société que la sienne (Yeung et coll., 1994). Donc, le service ressources humaines d'une entreprise X, pourrait agir en tant que fournisseur externe pour une entreprise Y. Celle-ci devra alors s'ajuster au prix et à la qualité des services du marché. En plus d'augmenter la qualité de services, cette option permet aux ressources humaines de faire du profit et d'arrêter d'être considérées comme un simple département de coûts (Yeung et coll., 1994).

Tout comme il a été question dans la section traitant de la transformation des ressources humaines en un centre de services, Yeung et coll., (1994) et Spencer (1995) révèlent que les systèmes d'information permettent de gagner beaucoup de temps en accélérant les processus transactionnels comme la paie, les dossiers des employés et les avantages sociaux. C'est sur quoi portera le prochain volet.

1.3.4. L'informatisation de la fonction ressources humaines

Selon Guérin et Wils (1992), la fonction ressources humaines est nettement plus informatisée qu'avant. Les cadres en ressources humaines utilisent l'information technologique afin de réaliser un rôle plus stratégique. Comme le suggère Ulrich (1997a) dans son article « *Judge me more by my future than by my past* », les technologies de

l'information s'utilisent en gestion pour optimiser l'exécution des tâches cléricales en permettant de consacrer plus de temps aux problèmes stratégiques. En effet, la puissance de l'informatique permet d'absorber une quantité énorme d'information à basse valeur ajoutée pour le gestionnaire, ce qui lui laisse plus de temps pour se centrer sur les questions stratégiques et d'adapter certaines de ses activités aux besoins des différents clients (Lepak et Snell, 1998). Buchanan et McCalman (1988) ont noté que les directeurs ressources humaines ont estimé que les systèmes informatiques les ont aidés à diminuer l'incertitude lors de la prise de certaines décisions et qu'en général, cela leur permettait d'être plus présents au sein de leur organisation. Aussi, Wooldridge et Floyd (1990), ont constaté que les directeurs ressources humaines percevaient que les systèmes informatiques leur ont permis d'être davantage impliqués dans des réalisations plus stratégiques de l'entreprise ainsi que dans l'organisation structurelle et les programmes de récompenses aux employés. Hammer et Champy (1993) ajoutent que la technologie permet aux employés de substituer les transactions routinières par un puissant système d'informations, de simplifier les procédures en donnant accès à certaines informations aux employés et aux dirigeants, et permettent aux employés de prendre des décisions en étant mieux éclairés grâce aux informations fournies par le système informatique.

En résumé, aujourd'hui il est exigé de la fonction ressources humaines d'en faire plus qu'avant. Elle doit être un contributeur en termes de gain de productivité tout en contrôlant ses propres coûts, mais elle doit aussi trouver de nouvelles façons d'augmenter la profitabilité. En parallèle, il lui est demandé de retenir et motiver les employés encore plus que jamais. Ces derniers sont reconnus comme une ressource clé dans la réussite de l'entreprise, tout ceci alors que le contexte économique et la stratégie de l'entreprise sont en mouvement permanent. Le défi est ambitieux et la tâche peu aisée au quotidien.

1.4. L'évolution de la profession ressources humaines

Nous débuterons cette section en éclaircissant ce que nous entendons par « profession ressources humaines » et cernerons les critères caractérisant le schéma de

professionnalisation. Par la suite, nous aborderons les rôles et les compétences que requière cette profession.

1.4.1. La professionnalisation des ressources humaines

Thévenet et coll. (2007), affirment que la gestion des ressources humaines s'est façonnée au fil des années et « professionnalisée » au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. En effet, nombre des indicateurs de la professionnalisation, telle qu'elle est conçue par les approches sociologiques, permettent d'envisager la gestion des ressources humaines comme ayant énormément progressé dans ce domaine. Nous verrons comment la plupart des indicateurs classiques rendent compte d'un processus de professionnalisation.

Dubar et Tripier (2005) ont formalisé les conditions sous lesquelles un groupe de professionnel peut progressivement passer d'une « *occupation* » à une « *profession* ». Dubar et Tripier (2005) ont examiné la manière dont les professions les plus anciennes (comme celle de la médecine) ont réussi à s'affirmer. Ils ont identifié six grands critères caractérisant ce schéma de professionnalisation. Il doit ainsi s'agir d'une activité :

1. exercée à plein temps
2. comportant des règles d'exercice
3. comprenant une formation et des écoles spécialisées
4. possédant des organisations professionnelles
5. comportant une protection légale du monopole
6. ayant établi un code de déontologie

La professionnalisation s'opère donc selon une progression à travers ces six critères. Reprenons maintenant les six caractéristiques de Dubar et Tripier (2005) et essayons de les appliquer à la gestion des ressources humaines.

- **Une activité exercée à temps plein**

Au début du XX^e siècle, la fonction « personnel » n'existe pas à proprement dit dans les entreprises de l'époque. Avec le temps, la croissance de la taille des entreprises, le développement du droit du travail, les besoins massifs de main-d'oeuvre après la Première Guerre mondiale et l'impératif d'intégration du personnel constitueront autant de facteurs favorisant l'émergence de services spécialisés chargés de l'embauche et de l'affectation des ressources humaines (Bouchez, 1999). La fonction « personnel » commence à être reconnue. Dans de nombreuses organisations, la gestion des ressources humaines n'est plus appréhendée comme l'administration du personnel, mais comme une véritable politique d'organisation. Cette fonction commence peu à peu à être exercée à temps plein par des spécialistes du domaine dans les grandes entreprises. Les activités ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises restent encore assumées par un comptable ou par le dirigeant lui-même. Toutefois, règle générale, dès que l'effectif augmente, l'apparition d'un service chargé spécifiquement des questions de personnel devient indispensable (Guérin et Pigeyre, 2007).

- **Des règles d'activités**

Le deuxième indice de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines réside dans l'ensemble de ses domaines d'activités nécessitant des savoirs et des savoir-faire précis. Le fait de pouvoir définir des règles d'activités claires et reproductibles sous-entend qu'elles ont été largement admises par les personnes concernées (Guérin et Pigeyre, 2007). Depuis plusieurs dizaines d'années, des instruments, des techniques et méthodes sont sans cesse développés et nourrissent toutes les activités ressources humaines. Les acteurs en ressources humaines peuvent, grâce au développement de ces instrumentations, parvenir à obtenir des salariés les comportements attendus et évaluable. Ainsi, la pratique de la gestion des ressources humaines demande un savoir technique et un apprentissage systématique au même titre que les autres professions. Par exemple, les dirigeants du service des ressources humaines peuvent maintenant revendiquer leur place à la tête d'une fonction centrale de l'organisation. Ils sont aussi

invités à faire partie de comités de direction d'entreprises où siègent ses pairs. Les dirigeants ressources humaines sont reconnus pour leurs capacités techniques et leurs savoirs spécifiques afin de les partager avec des dirigeants issus d'autres secteurs d'activités. En plus d'avoir un ensemble de pratiques reconnues, la gestion des ressources humaines constitue aussi une discipline académique avec une littérature distincte.

- **Des instances et des vecteurs de transmission de ce savoir**

Une preuve tangible de l'existence d'un savoir reconnu est certainement la mise en place de lieux dédiés à la transmission de ce savoir. À travers les années, des universités et des organismes spécialisés, ont eu pour mission de produire et/ou diffuser le savoir en ressources humaines. Progressivement, la discipline de la gestion des ressources humaines a intégré les savoirs de disciplines des sciences humaines et sociales, comme par exemple la psychologie au niveau du recrutement. La formation en gestion des ressources humaines s'est spécialisée jusqu'à la constitution d'une discipline scientifique. En effet, la formation peut se poursuivre jusqu'au plus haut diplôme, le « *Philosophiæ Doctor* », de troisième cycle universitaire.

Une autre affirmation de l'existence de ce savoir est l'activité éditoriale qui entoure la gestion ressources humaines. Les revues spécialisées sont un support privilégié de la transmission du savoir professionnel. Rassemblant autant les universitaires que les praticiens, les revues spécialisées en gestion des ressources humaines renvoient à la volonté d'élaborer un code de déontologie même si, en matière de gestion des ressources humaines, un tel code n'existe pas formellement (Guérin et Pigeyre, 2007). L'activité éditoriale témoigne aussi de la volonté et de la capacité des acteurs à prouver leur professionnalisation. Un exemple de cette littérature spécialisée est la revue « Effectif » de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) publié cinq fois l'an depuis dix ans. « Effectif » se veut en outre : « Le magazine des professionnels en ressources humaines et en relations industrielles auquel il proposera (...) des articles et des documents d'une grande qualité (...) avec l'apport de

collaborateurs prestigieux, journalistes chevronnés, professeurs d'université, dirigeants d'entreprises, chefs syndicaux. » (ORHRI, 2008c).

Au niveau des revues scientifiques, la revue « Relations industrielles » a réussi à s'installer parmi les revues académiques reconnues. Une recherche avec l'expression « Human Resource » dans les périodiques électroniques de l'Université de Montréal montre 26 résultats de périodiques qui contiennent cette expression. Cette recherche témoigne de l'importance de la circulation des idées et des savoirs relevant explicitement d'un domaine de connaissance et de pratique quasi inexistant sur le plan éditorial trente années auparavant.

- **Des organisations professionnelles actives**

Un quatrième indice de la professionnalisation de la fonction ressources humaines réside précisément dans l'influence et le dynamisme des associations qui regroupent aussi bien des praticiens que des enseignants-chercheurs, soit les deux grands types d'acteurs qui œuvrent en gestion des ressources humaines.

C'est en mars 1963 que l'Association des diplômés en relations industrielles de l'Université Laval et celle de l'Université de Montréal se sont rassemblées pour devenir la Société des conseillers en relations industrielles (ORHRI, 2008a). Le 6 juillet 1973, l'article 37 du *Code des professions du Québec* consacre l'existence de la Corporation professionnelle (devenue par la suite l'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec (OPCRIQ)) et lui octroie le titre réservé de conseiller en relations industrielles (ORHRI, 2008a). En 2000, le nom de l'Ordre a été modifié pour celui d'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) (ORHRI, 2008a). Les membres de l'Ordre peuvent choisir entre le titre de conseiller en ressources humaines agréé et celui de conseiller en relations industrielles agréé. En novembre 2008, il y avait 7368 membres (ORHRI, 2008a).

Comme nous pouvons le lire sur leur site internet (ORHRI, 2008b):

« L'Ordre est un organisme de référence incontournable en gestion des ressources humaines et en relations industrielles au Québec. Reconnu par le Code des professions, l'Ordre est le seul regroupement professionnel consacré à l'avancement des ressources humaines et à la protection du public au Québec. Il est également le seul habilité à décerner les titres de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) et de conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). (...) L'Ordre accueille des membres de qualité, d'un grand professionnalisme dont il favorise le perfectionnement en leur offrant des services d'information et d'éducation, un programme de formation, des outils de références en ligne ainsi qu'un magazine de prestige. C'est ainsi qu'il contribue à l'avancement de la profession et joue un rôle grandissant dans la société québécoise.»

Ainsi, nous pouvons conclure qu'au Québec, l'ORHRI comporte une protection légale du monopole. L'ORHRI a aussi établi un code de déontologie et un règlement sur l'assurance de la responsabilité professionnelle. Il faut toutefois ajouter un bémol aux deux dernières interventions. Même si l'ORHRI remplit officieusement la demande pour une protection légale du monopole et a établi un code de déontologie, il n'est pas nécessaire d'être membre de l'ORHRI afin d'exercer dans la fonction ressources humaines. Donc, le processus reste inachevé puisque les deux derniers critères (les plus sélectifs : monopole d'exercice et code de déontologie) ne sont pas remplis.

Nous avons, dans les paragraphes précédents, appliqué au mieux de notre connaissance les indicateurs utilisés par Dubar et Tripier (2005) afin de déterminer quelles sont les conditions acceptables pour qualifier un regroupement de spécialistes dans un domaine comme des « professionnels ». Ils n'ont pas tous été remplis, mais les spécialistes du domaine des ressources humaines sont certainement orientés vers la dimension « professionnelle ».

Toutefois, certains auteurs se questionnent sur la légitimité des « professionnels » ressources humaines. Guérin et coll., (2008) pensent que même si les « professionnels » ressources humaines ont paru s'imposer dans les années 80, ce ne serait peut-être plus le cas aujourd'hui. Selon ces auteurs, les gens œuvrant dans les ressources humaines sont :

« (...) en concurrence avec d'autres segments de l'espace gestionnaire, concurrence qui nous oblige à nous souvenir qu'une approche en termes de

disciplines séparées ne permet pas de comprendre que l'espace professionnel de la gestion est certainement beaucoup plus poreux et « ouvert » que ne le suggèrent les enseignants et les chercheurs qui tentent d'établir des frontières entre leurs domaines d'influence. » (p.24)

Ainsi, nous pouvons nous demander si les « hyper-spécialistes », comme ceux travaillant dans le domaine de la paie, du recrutement ou de la formation par exemple, sont vraiment des spécialistes « ressources humaines ». Il serait intéressant de savoir quels sont les profils d'embauche les plus recherchés pour des emplois comme des spécialistes de la paie, du recrutement ou de la formation par exemple. Est-ce qu'il s'agit de profils requérant une formation reliée à la gestion des ressources humaines ou plus une formation en comptabilité, en informatique, en psychologie ou encore en enseignement ? C'est l'une des questions auxquelles ce mémoire tentera d'apporter une piste de réponse.

1.4.2. Évolution des rôles des professionnels ressources humaines

Caldwell (2003) souligne que le rôle des professionnels en ressources humaines est, la plupart du temps, ambigu. Cette réalité serait causée par les nouveaux modes d'organisation flexible, l'accès aux technologies de l'information, la pression incessante pour réduire les coûts, les structures hiérarchiques à la fois floues et étendues ainsi qu'aux rôles fonctionnels de plus en plus changeants.

Ces difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences de la profession constituent un défi majeur dans les cas où la profession a été, volontairement ou non, trop longtemps enfermée dans un rôle purement administratif. Le passage du rôle administratif à celui de consultant interne n'est pas naturel pour plusieurs spécialistes (Labelle et Wils, 1995). Le prochain segment se penchera sur l'émergence des nouveaux rôles stratégiques que les professionnels doivent maintenant exercer et les nouvelles compétences à acquérir afin de pouvoir bien s'en acquitter.

Cette section du chapitre traitera d'abord du modèle que propose Spencer (1995) et qui met en relation les coûts et la valeur ajoutée des rôles assumés par les professionnels en ressources humaines. Dave Ulrich fait certainement partie des auteurs qui se sont le plus

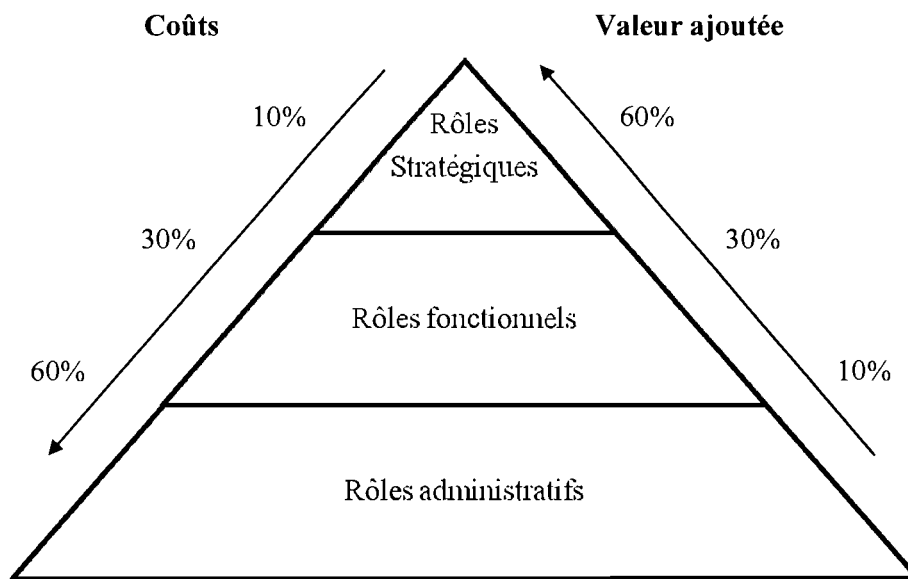
illustrés en ce qui concerne la description des nouveaux rôles des professionnels en ressources humaines. C'est pourquoi nous poursuivrons avec la mise en lumière de son modèle afin d'illustrer les quatre rôles de la fonction ressources humaines (Ulrich, 1997c). Nous présenterons ensuite le modèle des rôles des professionnels en ressources humaines élaboré par Storey (1992) et nous discuterons des grandes lignes de l'étude de Caldwell (2003) qui compare le modèle américain d'Ulrich (1997c) à celui du britannique Storey (1992). Nous expliquerons finalement pourquoi la plupart des auteurs encouragent l'évolution vers des rôles stratégiques.

- **La réorganisation (*reengineering*) de la profession ressources humaines selon Spencer (1995)**

Spencer (1995) propose d'analyser chaque activité de la fonction ressources humaines en termes d'utilité stratégique et de valeur ajoutée pour l'entreprise. Il distingue trois niveaux où la fonction ressources humaines a l'occasion de créer de la valeur: l'administration, les services ressources humaines et la planification stratégique.

Tel qu'illustré dans la figure 2, Spencer (1995) a élaboré un modèle qui détermine d'un côté la valeur ajoutée des trois groupes d'activités et de l'autre côté leurs coûts en pourcentage. Il constate que les activités stratégiques peuvent représenter jusqu'à 60 pour cent de la valeur ajoutée, les services ressources humaines 30 pour cent et l'administration seulement dix pour cent. Du côté des coûts pour l'organisation, les proportions sont exactement inversées puisque 60 pour cent des coûts de la fonction ressources humaines seraient reliés au rôle traditionnel de l'administration du personnel contre 30 pour cent pour les services ressources humaines et dix pour cent pour la contribution stratégique. D'autres études (Greer et coll., 1999; Marinaccio, 1994) ont aussi montré que les tâches purement transactionnelles et la gestion du personnel au quotidien requièrent trop de temps et d'énergie, ce qui empêche les professionnels ressources humaines d'exercer plus d'activités stratégiques. Ce constat amène Spencer (1995) à prendre partie pour la réorganisation (*reengineering*) de la fonction ressources humaines et pour l'externalisation d'une partie des activités traditionnelles.

Figure 2 : Coûts et valeur ajoutée des rôles assumés par les professionnels en ressources humaines (Spencer, 1995)



Spencer (1995) prédit que l'administration du personnel et des salaires sera rationalisée, automatisée et aussi externalisée. Moins les professionnels en ressources humaines auront à se pencher sur des tâches de type transactionnel, plus ils pourront prendre le temps et les moyens de développer des services efficaces afin de se consacrer au travail stratégique. La libéralisation des activités traditionnelles en ressources humaines peut se faire grâce à un usage combiné de l'externalisation, de l'internalisation (délégation à la ligne hiérarchique) et de la numérisation (recours aux systèmes d'information ressources humaines) de certaines activités ressources humaines.

Réagissant à la proposition de l'externalisation des ressources humaines proposée dans l'ouvrage de Spencer (1995), Kerr et Von Glinow (1997) ainsi qu'Alvares (1997) nous mettent en garde à propos d'une telle pratique. Les auteurs soutiennent que les services des ressources humaines sont fondamentalement liés à la culture de l'organisation et doivent donc jouer un rôle important dans le développement de celle-ci. Une impartition excessive de services pourrait donc avoir un impact sur le futur de l'organisation au sens

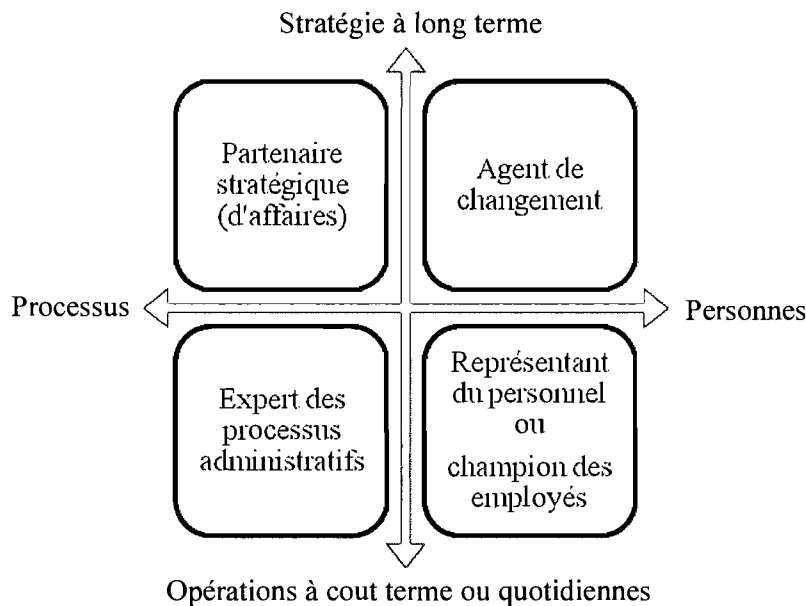
large. Alvares (1997) et Kerr et Von Glinow (1997) suggèrent plutôt un modèle fondé sur la notion de marché interne dans lequel la fonction ressources humaines devrait être considérée comme une entité à part entière dans une logique de production de services. Après tout, comment est-il possible d'affirmer que les ressources humaines sont stratégiques si les services primordiaux, comme le recrutement et la formation, sont octroyés à des sous-traitants (Kerr et Von Glinow, 1997)?

D'autres auteurs (Beer 1997; Mohrman et Lawler 1997) montrent aussi dans leurs travaux une nouvelle conception des relations entre la stratégie de l'organisation et la façon de gérer les ressources humaines. Les ressources humaines doivent adapter rôles et actions à la stratégie dominante de l'entreprise si elle veut ajouter de la valeur à l'entreprise. La stratégie dominante retenue diffère selon chaque entreprise, mais se centre essentiellement sur : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, l'innovation, la vitesse d'exécution et la flexibilité des employés.

- **Le modèle des rôles des professionnels en ressources humaines élaboré par Ulrich (1997c)**

Le modèle d'Ulrich (1997c), illustré à la figure 3, propose quatre grands rôles (missions) pour la profession ressources humaines : l'expert administratif, le champion des employés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Les quatre missions de la profession ressources humaines peuvent être visualisées sur un schéma articulé autour de deux axes : celui de l'abscisse permet de déterminer si le rôle met davantage l'accent sur les processus ou sur les personnes, alors que celui de l'ordonnée oriente le rôle selon qu'il soit tourné vers la gestion au quotidien ou orienté vers une gestion plus stratégique (centrée sur l'atteinte d'objectifs futurs).

Figure 3: Modèle des rôles des professionnels en gestion des ressources humaines élaboré par Ulrich (1997c)



Quoique les missions d'expert administratif et de champion des employés soient reconnues comme des rôles moins importants dans la gestion stratégique des ressources humaines, le but du modèle est de montrer comment la fonction ressources humaines peut créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise (Ulrich, 1997c). Nous décrivons en premier lieu les deux premiers rôles qui se centrent plus sur les opérations (expert administratif et champion des employés), et nous poursuivons avec les deux autres rôles qui misent davantage sur la stratégie (partenaire stratégique et agent de changement).

Le rôle d'expert administratif reprend le rôle traditionnel de la fonction ressources humaines, tout en allant au-delà de sa mission de « contrôle » (Ulrich, 1998). Les experts administratifs doivent avoir la capacité d'améliorer l'efficacité des processus, des opérations et des systèmes en gestion des ressources humaines par l'intermédiaire de leur simplification et de leur automatisation afin d'en diminuer les coûts (Ulrich et Eichinger, 1998). Ceci permet de dégager des ressources, en termes de personnel et de temps, qui

peuvent être redéployées en direction des trois autres rôles. Ils doivent évidemment fournir un service administratif impeccable (St-Onge et coll., 2004) et intervenir seulement au niveau de leur spécialité fonctionnelle afin de soutenir adéquatement les gestionnaires dans l'exercice de leurs tâches de gestion des ressources humaines. Le rôle d'expert administratif a aussi pour objectif d'assainir les relations de travail au sein de l'organisation (St-Onge et coll., 2004). Les ressources humaines ont aussi le devoir de développer des outils leur permettant de mesurer leurs résultats afin de démontrer au reste de l'organisation qu'elle contribue à la valeur de l'entreprise et ainsi accroître sa crédibilité aux yeux des autres (Ulrich, 1998; Ulrich et Eichinger 1998).

Plus haut, nous avons tenté de montrer que le travail devenait de plus en plus exigeant pour les employés. Ceux-ci ont besoin d'être entourés de professionnels qui encouragent leur motivation, leur mobilisation et leur engagement permettant ainsi une contribution plus élevée dans le cadre de la performance globale de l'entreprise (Ulrich, 1997c et 1998). C'est le rôle du représentant du personnel (champion des employés). Celui-ci a aussi comme mandat de représenter les intérêts des travailleurs en se faisant porte-parole de ceux-ci auprès de la direction de l'entreprise. Écouter et informer les employés fait aussi partie de ce rôle. Il est important de comprendre la façon dont les gens se sentent dans l'entreprise et comment ils perçoivent celle-ci (Morton et coll., 2001). Il est donc nécessaire de récolter des informations, autant formelles qu'informelles, pour ensuite être capable de communiquer aux hauts dirigeants la situation exacte de leur entreprise (Morton et coll., 2001 ; Wils et coll., 2000). Le champion du personnel se préoccupe aussi de l'équilibre travail/famille des employés.

De façon générale, le rôle d'agent de changement consiste à sensibiliser et éduquer les cadres. Le professionnel en ressources humaines aurait comme rôle de modifier certains comportements et certaines façons de penser des cadres, à leur apprendre à avoir une vision, à la concrétiser et à la communiquer aux subordonnés à recueillir les avis et à valoriser leur équipe (Ulrich, 1998). Le professionnel en ressources humaines doit veiller à créer des consensus, chercher des appuis (Guérin et Wils, 1996a) et il doit aussi savoir utiliser le changement pour en faire une opportunité plutôt qu'une fatalité (Ulrich, 1998).

Pour ce faire, le professionnel en ressources humaines doit connaître les forces et les faiblesses de l'organisation et surtout « remplacer la résistance par la résolution, la planification par les résultats et la peur du changement par l'enthousiasme quant à ses possibilités » (Ulrich, 1998, p. 27).

Le rôle de partenaire stratégique prend deux considérations pertinentes. Tout d'abord, être un partenaire stratégique consiste à supporter la stratégie globale de l'entreprise. Ulrich (1997c) ajoute que le professionnel en ressources humaines doit devenir un partenaire stratégique en aidant les dirigeants à transformer les stratégies en actions et ce, pour favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels. Il est donc important que le professionnel en ressources humaines soit partie intégrante du cercle stratégique de l'entreprise (Ulrich, 1997c). Ils doivent aussi être en mesure de connaître le langage lié aux entreprises pour pouvoir discuter avec les cadres et tous les membres de la direction (Guérin et Wils, 1997). A cet égard, le professionnel en ressources humaines doit avoir une meilleure compréhension de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents en ce qui a trait à ses produits, ses clients, ses capacités financières, technologiques et à sa logique opérationnelle (Ulrich, 1997c).

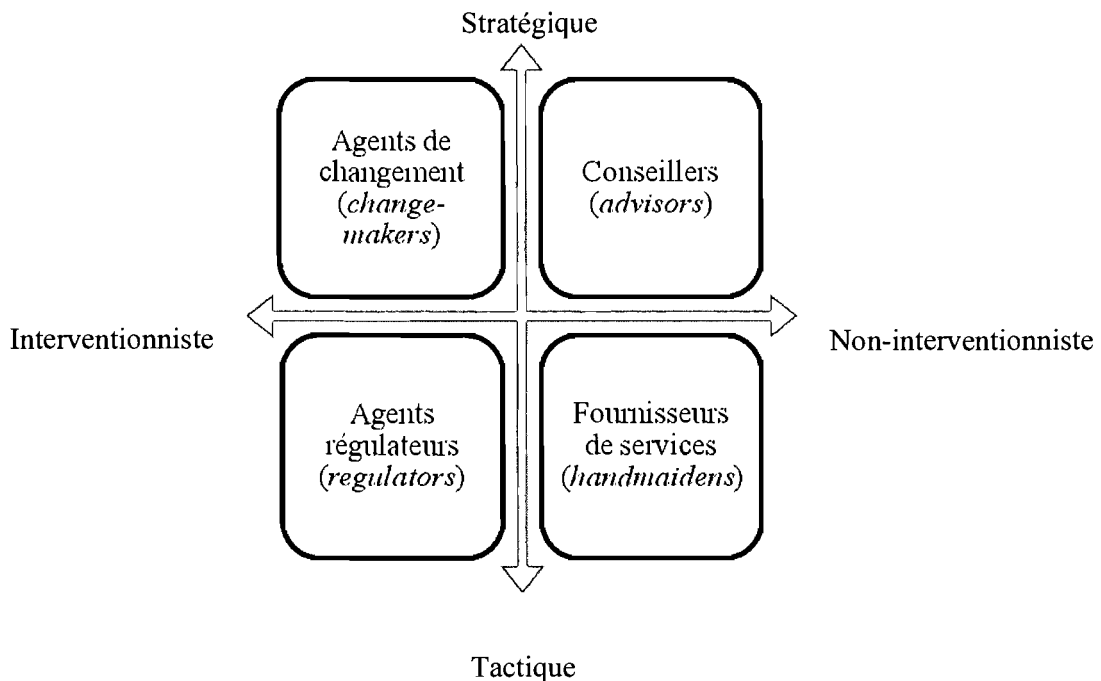
Être un partenaire stratégique a aussi comme signification de procurer un avantage concurrentiel à l'organisation. La fonction ressources humaines doit jouer un rôle dans le soutien et le développement de l'avantage compétitif de l'organisation. Les ressources humaines sont considérées comme compétitives dans la mesure où elles sont inimitables, rares, créatrices de valeur et organisées (Barney, 1991; Barney et Wright, 1998; Cappelli et Singh, 1992 ; Wright et coll., 1994). Ulrich (1997c) ajoute que l'organisation doit générer, renforcer et soutenir ses capacités organisationnelles ou humaines par le biais de pratiques en ressources humaines.

Alors que Conner et Ulrich (1996) ont montré, dans leur étude empirique, que le rôle de partenaire stratégique et celui d'agent de changement agissent ensemble comme un seul facteur, Ulrich (1997c) avance que le rôle de partenaire stratégique comprend en fait les quatre autres rôles additionnés. Ce rôle, dans cette optique, devient donc la sommation des autres décrits précédemment.

- **Le modèle des rôles des professionnels en ressources humaines élaboré par Storey (1992)**

Storey (1992) élaborera, à la suite d'une recherche effectuée entre 1986 et 1988 auprès de 15 grandes entreprises du secteur public au Royaume-Uni, une typologie qui différencie quatre rôles du professionnel en ressources humaines. Cette typologie repose sur deux dimensions soit l'interventionniste versus le non-interventionniste et la stratégie versus la tactique. Les quatre rôles sont illustrés à la figure 4.

Figure 4 : Le modèle conceptuel de Storey (1992)



Comme dans le modèle d'Ulrich (1997c), Storey (1992) remarque deux rôles plus stratégiques et deux rôles davantage opérationnels. Les conseillers (*advisors*) agissent en tant que consultants internes qui offrent leur expertise et recommandent des solutions aux superviseurs de terrain, mais ils n'interviennent pas dans le choix de la décision. Les fournisseurs de services (*handmaidens*) donnent des services spécifiques aux

gestionnaires. On attend d'eux un rôle purement réactif et non-interventionniste. Les agents régulateurs (*regulators*) ont un rôle interventionniste et tactique, car ils sont appelés à formuler, diffuser et faire respecter les politiques de l'entreprise. Finalement, les agents de changement (*changemakers*) ont un rôle interventionniste et stratégique à jouer. Ils ont la double tâche d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'intervenir afin de s'assurer que le niveau de motivation et d'engagement favorise la réussite de l'entreprise.

- **L'étude comparative de Caldwell (2003) entre le modèle d'Ulrich (1997c) et celui de Storey (1992)**

Afin de mieux comprendre la complexité de la réingénierie des rôles de la fonction ressources humaines, Caldwell (2003) entreprend de réexaminer empiriquement la typologie originale de Storey (1992) pour ensuite la comparer avec le modèle d'Ulrich (1997c). Pour ce faire, il se base sur une étude de 1999 qui sondait 98 professionnels en ressources humaines au Royaume-Uni.

Caldwell (2003) a comme objectif de répondre à deux questions sous-entendues dans son article. Premièrement, est-ce que le modèle théorique de Storey (1992) reflète les rôles joués par les professionnels en ressources humaines en 2003 au Royaume-Uni et deuxièmement, à la lumière des résultats de l'étude, en quoi peut-on comparer le modèle théorique de Storey (1992) à celui d'Ulrich (1997c)?

En réponse à la première question de recherche : est-ce que le modèle théorique de Storey (1992) reflète les rôles joués par les professionnels en ressources humaines en 2003 au Royaume-Uni, il semblerait que le rôle le plus joué par les professionnels en ressources humaines soit celui de conseiller. Plus d'un tiers des répondants l'ont perçu comme leur rôle principal. Une autre observation de Caldwell (2003) réside dans le fait que les professionnels ressources humaines ne sont pas appelés à jouer un seul rôle, mais plusieurs en même temps. Ceci peut entraîner des conflits de rôles. Dans ce passage du texte, l'auteur en profite aussi pour conclure sur les différences entre le modèle de Storey (1992) et celui d'Ulrich (1997c), ce qui répond à la deuxième question de recherche. Il

semblerait que la typologie de Storey (1992) traite chaque rôle de façon indépendante. Le modèle de Storey (1992) ne peut pas accommoder le fait que les rôles sont devenus plus complexes et qu'ils entrent en conflit entre eux. Le modèle d'Ulrich (1997c) quant à lui, permet l'introduction de rôles multiples, mais augmente toutefois la probabilité que ces rôles soient ambigus et conflictuels. Caldwell (2003) traduit ces ambiguïtés de rôles de la façon suivante :

- L'impuissance du gestionnaire ressources humaines dans le processus décisionnel, en particulier à un niveau stratégique.
- Les difficultés dans la définition et le maintien des frontières de l'expertise ressources humaines et celles des autres professionnels de l'entreprise.
- Le manque de clarté au niveau de la contribution des professionnels en ressources humaines à la réussite de l'entreprise.
- Le conflit issu du fait que les professionnels en ressources humaines doivent à la fois représenter les intérêts, parfois antagonistes, de l'employeur et des employés.

- **L'avis des chercheurs et praticiens sur l'évolution vers des rôles stratégiques**

La recension de la littérature présentée ici risque fortement de refléter l'évolution souhaitable qu'avaient émise Guérin et Wils (1992). Afin de pouvoir aider une organisation qui cherche de nouvelles façons de s'améliorer en s'adaptant le plus rapidement possible à un contexte difficile, il est indispensable pour la fonction ressources humaines de revoir ses pratiques, et donc les rôles des intervenants.

C'est d'ailleurs l'avis de Schoonover (1998). Il estime que les rôles des professionnels en ressources humaines de demain devraient se dessiner comme suit :

- Les spécialistes des outils et des services relatifs aux ressources humaines se concentreront sur la mise au point et l'implantation de ces outils et services, en incluant la sélection et la gestion des fournisseurs externes, ainsi que l'établissement et l'utilisation des principales technologies.
- Les généralistes des ressources humaines se concentreront sur le développement et la gestion des employés, l'implantation et l'individualisation des outils et services relatifs aux ressources humaines ainsi que sur les interventions de consultation pour maximiser l'efficacité de l'équipe.
- Les conseillers en stratégies des ressources humaines se concentreront sur les partenariats commerciaux et la consultation, sur l'élaboration des stratégies de gestion des ressources humaines et sur l'alignement de la consultation et des outils et services relatifs aux ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Il précise aussi comment les chefs de service des ressources humaines de demain doivent devenir des maîtres des méthodes tant traditionnelles que futures (Schoonover, 2000):

Tableau 1 : Évolution souhaitable de la profession ressources humaines selon Schoonover (2000)

Méthode traditionnelle	Méthode future
Rémunération et avantages sociaux	Systèmes de récompenses et de reconnaissance
Gestion de transactions	Leadership favorisant la transformation
Politiques et pratiques concernant l'organisation et les employés	Changements et innovations continus
Maîtrise de la résolution de problèmes tactiques	Collaboration pour résoudre les problèmes stratégiques

Tableau 1 : Évolution souhaitable de la profession ressources humaines selon Schoonover (2000) (suite)

Protection de la clientèle interne	Partenariats avec les groupes de la communauté
Représentation des employés	Partenariats commerciaux
Relations du travail	Participation des employés
Encadrement et counselling des individus	Mise sur pied d'une équipe à haut rendement; habilitation et facilitation
Conception de la formation	Développement d'une organisation «intelligente»
Recrutement et dotation	Conception de systèmes relatifs à l'organisation, à la procédure et au rendement
Perspective locale	Perspective commerciale globale

Plusieurs travaux, depuis une vingtaine d'années, encouragent l'évolution de la profession vers des rôles stratégiques ou précisent le sens des rôles stratégiques de la fonction ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996; Becker et Huselid, 1999; Beer 1997; Cappelli et Singh, 1992; Conner et Ulrich, 1996; Guérin et Wils 1992 et 1997; Godelier, 1998; Haines et Arcand, 1997; Hamel, 2000; Hamel et Prahalad, 1994; Huselid et coll., 1997; Labelle et Wils, 1995; Mohrman et Lawler 1997; Schuler et Jackson, 1987; Ulrich, 1997c ; Ulrich et Lake, 1990; Wright et coll., 1994; Yeung et coll., 1994) : le rôle du professionnel ressources humaines en tant que partenaire d'affaires ou d'agent de changement sont, par exemple, des caractéristiques récurrentes des nouveaux rôles établis et des convictions exprimées par les chercheurs et praticiens. Il est logique de croire que derrière cette transformation des rôles, se cache aussi l'adaptation et l'ajout de certaines compétences afin d'être capable de jouer adéquatement ces nouveaux rôles.

1.4.3. Évolution des compétences des professionnels en ressources humaines

Les compétences des professionnels ressources humaines doivent soutenir l'évolution de leurs rôles. Nous définirons, en premier lieu, la notion de compétence. Par la suite, nous expliquerons six modèles de compétences applicables aux professionnels en ressources humaines développés par différents auteurs, soit Ulrich et coll. (1995), Blancero et coll. (1996), Yeung et coll. (1994), Schoonover (1998), Brockbank et Ulrich (2003) et Ulrich et coll. (2008). Nous avons choisi ces études à cause de leur importance dans la littérature.

- **Les définitions de la notion de compétence**

Pour mieux comprendre les différents modèles de compétences proposés par les auteurs, il est nécessaire de définir ce qu'est une compétence. La compétence est une notion pluridisciplinaire qui a donné lieu à une diversité de définitions. Étant donné que les champs des définitions sont vastes, dépendant aussi bien du domaine d'études que des auteurs, il nous semble pertinent de décrire ce concept avec les principales caractéristiques autour desquelles se dégage un large consensus. À l'issue d'une analyse poussée sur la modélisation du concept de compétence, Boumane et coll. (2006) proposent la définition suivante :

La compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au coeur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise. (p.2)

Wils et coll. (2000) affirment que, généralement, une compétence est définie en termes de savoir (connaissances), de savoir-faire (habiletés) et de savoir-être (attitudes). La première recherche que nous présenterons, celle d'Ulrich et coll. (1995), associe justement la compétence au savoir, aux habiletés et aux aptitudes de chaque individu. Pour ces auteurs, les compétences des professionnels en ressources humaines peuvent être définies à la fois par les clients internes, tels les gestionnaires des autres

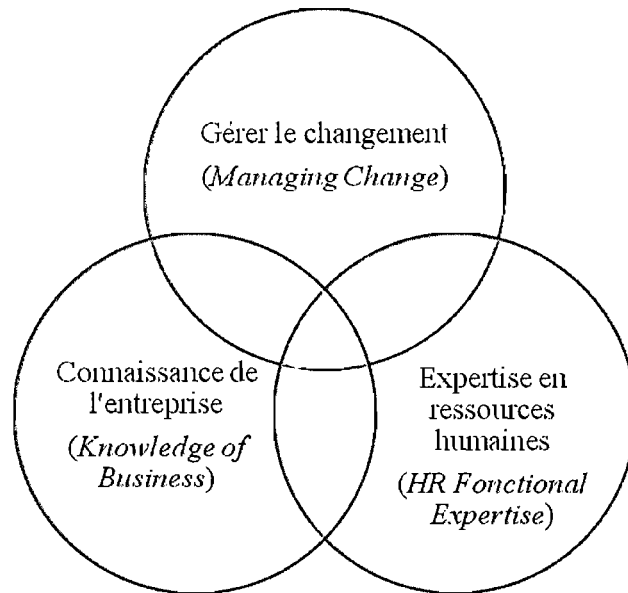
départements et par des études empiriques. De plus, Ulrich et coll. (1995) suggèrent que les professionnels en ressources humaines démontrent leurs compétences quand ils ajoutent de la valeur à l'entreprise. Voyons comment cette recherche s'est dessinée.

- **Le modèle de compétences d'Ulrich et coll. (1995)**

Dans leur recherche exploratoire, Ulrich et coll. (1995) tentent de proposer et de tester un modèle qui porte sur les compétences des professionnels en ressources humaines. D'ailleurs, les analyses qui en ressortent sont considérées par plusieurs (Blancero et coll. 1996; Buckley et Monks, 2004) comme notoires à cause de la taille de son échantillon.

Une première question de recherche générale est énoncée dans le texte : quelles sont les compétences cruciales requises pour être un professionnel ressources humaines efficace? Pour répondre à cette question, les chercheurs ont mené une étude sur 12 689 clients des professionnels ressources humaines dans 1500 entreprises américaines. Nous reviendrons à la méthodologie de la recherche plus loin. Présentons immédiatement le modèle qui en est ressorti. Le modèle de compétence d'Ulrich et coll. (1995) se traduit comme présenté à la figure 5.

Figure 5 : Modèle de compétences d'Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake (1995)



Selon les auteurs, la connaissance de l'entreprise (*Knowledge of Business*) est une compétence qui ajoute de la valeur au travail du professionnel en ressources humaines car, cela l'aide à s'adapter aux activités organisationnelles en fonction des conditions changeantes de l'entreprise. Avoir des connaissances sur la finance, les stratégies organisationnelles, la technologie et l'*Organisational Capabilities* sont des conditions nécessaires pour être en mesure de prendre part aux discussions stratégiques. L'*Organisational Capabilities* est décrit par Warner Burke (1997) comme une expression regroupant les termes suivants : performance, amélioration, restructuration et globalisation. Les professionnels en ressources humaines se doivent aussi d'être des experts dans leur domaine (*HR Functional Expertise*). Ils doivent être capables de faire leur travail selon les règles de l'art en plus d'être ouverts aux pratiques innovatrices. Cette compétence construit la crédibilité de ces individus. Enfin, étant donné que les entreprises évoluent dans un environnement en mouvement, les professionnels en ressources humaines doivent être capables de gérer le changement (*Managing Change*).

Dans un premier temps, les chercheurs ont examiné la littérature sur les trois domaines de compétences. Cela leur a permis d'identifier des ensembles de compétences pour chaque domaine. Après avoir interviewé des gestionnaires d'entreprises, des professionnels en ressources humaines et des psychologues industriels, les chercheurs ont spécifié le genre de savoir, d'habiletés et d'aptitudes que les professionnels ressources humaines devraient avoir. Plus précisément, 16 fonctions ont été retenues dans quatre domaines d'activités (financier, stratégique, technologique et organisationnel) en lien avec la « connaissance de l'entreprise ». 21 pratiques ressources humaines dans six catégories (sélection, développement, évaluation de la performance, récompense, design organisationnel et communication) ont été choisies pour représenter « l'expertise fonctionnelle » des ressources humaines. Enfin, 30 comportements (habiletés) ont été proposés pour expliquer comment un professionnel pourrait devenir « agent de changement » dans son entreprise. Ce premier instrument de mesure a été testé sur 23 professionnels en ressources humaines et 190 clients internes. Les résultats ont été recueillis en demandant aux répondants de classer leur perception des compétences des professionnels en ressources humaines selon les trois domaines de compétences.

Par la suite, l'instrument de mesure a été administré à deux autres moments dans le temps, mais avec un échantillon de 12 689 personnes. Les auteurs ont privilégié une approche 360 degrés pour choisir les participants de l'étude. C'est-à-dire qu'ils ont fait participer à la fois des professionnels en ressources humaines (pairs), des employés subalternes, des superviseurs et tout autres clients internes. Les deux années de référence sont 1991 et 1998.

Globalement, les compétences concernant la connaissance de l'entreprise comptent pour 18,8 pour cent de la performance générale des professionnels en ressources humaines; les compétences concernant l'expertise fonctionnelle pour 23,3 pour cent et les compétences à gérer le changement pour 41,2 pour cent. Ulrich et coll. (1995) ont noté que la fonction ressources humaines avait changé depuis quelques années et était devenue plus stratégique. Il est donc raisonnable d'émettre l'hypothèse que les compétences des professionnels en ressources humaines avaient aussi changé avec le temps.

Effectivement, les résultats ont montré qu'en trois ans, les trois champs de compétences générales sont devenus de plus en plus présents. Le champ qui s'est le plus développé est celui relié à la connaissance de l'entreprise. L'industrie s'attend à travailler avec des professionnels en ressources humaines qui ont une connaissance des affaires.

Ulrich et coll. (1995) s'attendaient à ce que les compétences soient différentes selon le type d'industrie. Les résultats ont plutôt démontré que les compétences des professionnels en ressources humaines paraissent plus semblables que différentes d'une industrie à l'autre.

Ulrich et coll. (1995) s'attendaient à ce que les compétences requises soient différentes selon le titre du poste du répondant. Les résultats de cette hypothèse ne sont pas concluants, mais il se trouve que les professionnels en ressources humaines voient leurs compétences différemment de celles des autres répondants. Pour les professionnels en ressources humaines, les trois domaines de compétences ont une valeur équivalente, alors que pour les autres répondants, les compétences en gestion du changement sont nettement plus importantes.

Ulrich et coll. (1995) prédisaient que les compétences seraient différentes selon le rôle principal que le professionnel serait appelé à jouer dans l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée, car il est attendu des postes de direction que les professionnels aient plus de compétences pour gérer le changement, alors que l'on attend des employés subordonnés qu'ils aient des compétences égales dans chacun des trois grands champs de compétences.

Ulrich et coll. (1995) anticipaient une différence entre les compétences attendues aux États-Unis et hors des États-Unis. Les résultats leur donnent raison. Les États-Unis accordent plus d'importance au champ de compétence en « gestion du changement », alors que les répondants à l'extérieur des États-Unis accordent autant d'importance aux trois champs de compétences.

La dernière hypothèse qu'Ulrich et coll. (1995) ont émise veut que les champs de compétences aient une importance similaire malgré la taille de l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée, car les résultats sont constants indifféremment de la taille des entreprises. Indépendamment du nombre d'employés dans l'entreprise, les répondants estiment que les compétences les plus importantes sont en gestion du changement, alors que les compétences fonctionnelles arrivent en second lieu et la connaissance des affaires a une moins grande importance que les deux autres.

En résumé, les grandes trouvailles de cette recherche ont révélé que les professionnels en ressources humaines qui démontrent des compétences relatives à la connaissance des affaires, au fonctionnement des processus ressources humaines et à la façon de gérer le changement sont perçus, par leurs clients internes, comme étant plus efficaces. Les auteurs précisent aussi que leur recherche soulève plus de questions que de réponses. Par exemple : la nécessité d'identifier les conjonctures économiques pour lesquelles les trois différents ensembles de compétences prennent de l'importance, l'impact de la performance organisationnelle sur les différents ensembles de compétences, savoir comment les compétences des professionnels devraient évoluer avec le temps et estimer comment elles peuvent être mieux développées.

Des données additionnelles ont été ajoutées à cette étude en 1997 et en 1998 où les chercheurs ont constaté que deux domaines additionnels des compétences pourraient être identifiés : la gestion de la culture (*Culture Management*) et la crédibilité du professionnel (*Professional Credibility*) (Brockbank et coll., 1999). La gestion de la culture fait référence à la façon dont les professionnels en ressources humaines aident les entreprises en créant de nouveaux modèles de comportements et de nouvelles façons de penser qui favoriseront une identité collective. La crédibilité professionnelle, pour sa part, se définit comme la façon dont les professionnels en ressources humaines incarnent les valeurs de l'entreprise et agissent avec conviction pour résoudre les problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines (Ulrich et Eichinger, 1998).

- **Le modèle de compétences de Blancero et coll. (1996)**

Cette étude propose un modèle de compétences des professionnels en ressources humaines. Comme vu dans le modèle d'Ulrich et coll. (1995), Blancero et coll. (1996) considèrent qu'il y a trois domaines de compétences, soit la connaissance de l'entreprise, l'expertise fonctionnelle et la gestion du changement.

Pour cette recherche Blancero et coll. (1996) ont choisi de faire une étude de cas sur la compagnie Eastman Kodak (EK), car la capacité d'adaptation de cette compagnie est devenue critique afin de survivre dans un marché en pleine turbulence. Cette étude se divise en trois phases. La première consiste à clarifier la vision d'avenir de l'organisation des ressources humaines chez EK. Nous ne détaillerons pas la méthodologie complète de cette recherche, car elle est extrêmement élaborée, mais les participants en sont arrivés à produire une vision future pour la fonction ressources humaines, 26 objectifs de performance et 96 compétences avec leurs définitions. La phase deux consiste à identifier et décrire les rôles des professionnels en ressources humaines. Six rôles ont été choisis comme étant conformes à la vision d'EK. La phase trois a permis de mettre en relation les rôles choisis avec les compétences choisies. Rôle par rôle, les participants étaient tenus de classer les compétences de la façon suivante : est-ce qu'elle est utile ou essentielle et, si elle est essentielle, dans quelle mesure (faible, modéré ou élevé)?

Au travers de ces analyses, les chercheurs ont réussi à conceptualiser leur modèle en proposant trois ensembles de compétences : génériques (*core*), quasi-génériques (*leverage*) et spécifiques (*role-specific*). Onze compétences génériques appartiennent à trois groupes, soit le sens de l'éthique, les compétences ayant trait aux qualités personnelles et celles relatives au travail d'équipe.

Les compétences reliées au sens de l'éthique permettent aux professionnels en ressources humaines d'harmoniser les exigences professionnelles avec celles de l'organisation. Avoir une bonne éthique de travail est aussi essentiel afin de respecter les individus. Nous notons aussi dans cette catégorie, être capable de se fixer de hauts standards de qualité,

avoir un bon jugement (capable de prendre des décisions rationnelles et réalistes) et être orienté vers les résultats.

Les compétences ayant trait aux qualités personnelles, avoir de l'entregent (être capable d'entrer facilement en contact avec les autres), avoir de l'initiative (aller au-delà des tâches demandées), avoir confiance en soi et en ses habiletés (pour obtenir la crédibilité requise aux interventions professionnelles) et enfin, être enthousiaste et engagé (croire aux valeurs de l'employeur afin d'assurer le succès de certains projets) sont les principales qualités qui y sont associées.

Le dernier groupe de compétences génériques est celui relatif au travail d'équipe. Afin d'entretenir de bonnes relations avec les clients et les autres professionnels, les professionnels en ressources humaines doivent savoir communiquer (pour être capable de bien se faire comprendre afin que ceux avec qui ils communiquent prennent les actions appropriées), savoir être à l'écoute (afin de bien interpréter les interlocuteurs) et avoir de la facilité à travailler en équipe (être capable de collaborer avec les autres).

Blancero et coll. (1996) ont aussi trouvé un ensemble de compétences quasi génériques. Cet ensemble est résumé par six compétences : être capable d'influencer les individus, être capable d'utiliser les bonnes ressources au bon moment, comprendre les clients internes et externes, avoir de la créativité (imaginer des nouvelles approches), avoir la capacité à interpréter des informations et être perspicace. Wils et coll. (2000) observent que ce groupe de compétences procure aux professionnels en ressources humaines une flexibilité suffisante pour jouer plusieurs rôles.

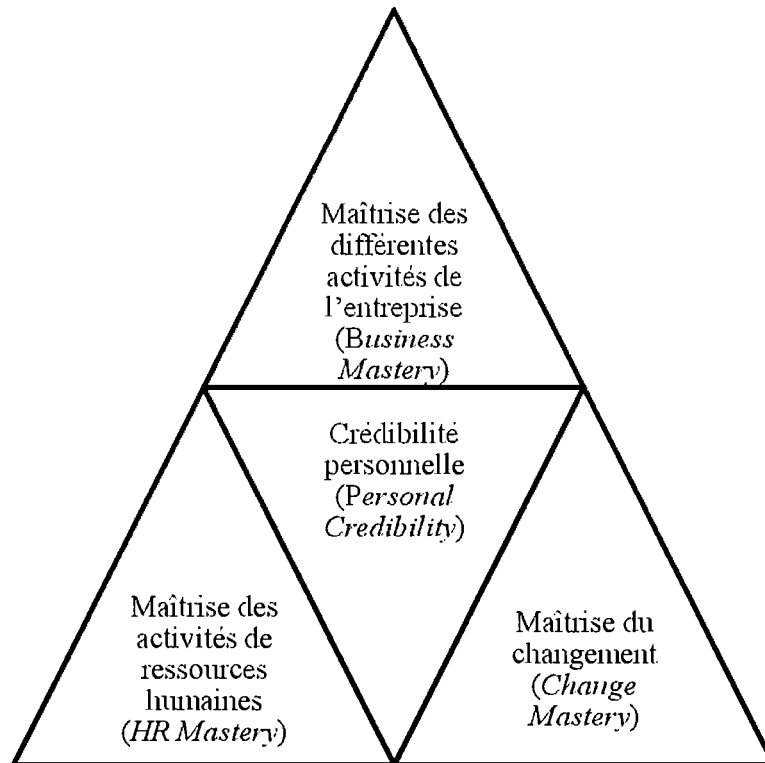
Enfin, l'ensemble des compétences spécifiques est un regroupement de 33 compétences supérieures nécessaires pour de jouer un rôle clé dans l'entreprise. Il n'est pas pertinent d'énumérer ces trente-trois compétences spécifiques, mais nous notons, entre autres, des connaissances approfondies en informatique pour jouer certains rôles spécifiques d'expert en intendance et la connaissance de stratégies d'affaires ou d'habiletés en développement organisationnel permettant de jouer certains rôles plus stratégiques dans l'entreprise.

La conclusion de cette étude suggère que le métier de professionnel en ressources humaines requiert une large palette de compétences spécifiques. Toutefois, ces compétences spécifiques sont englobées autour de quelques compétences génériques et quasi génériques. Au-delà de ces grandes catégories de compétences, ce que l'entreprise exige du professionnel dépend beaucoup des rôles auxquels il est assigné. Blancero et coll. (1996) prévoient aussi que pour le futur, il est plus avantageux de développer les qualités personnelles des futurs dirigeants en ressources humaines; les compétences spécifiques ayant trait aux ressources humaines n'étant pas un avantage de premier ordre.

- **Le modèle de compétences des professionnels en ressources humaines de Yeung et coll. (1994)**

Yeung et coll. (1994) affirment dans leur étude que pour être plus efficace, la fonction ressources humaines nécessite que ses professionnels puissent assumer quatre genres de rôles : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des employés et un agent de changement. À partir de ces quatre rôles, les chercheurs se sont demandé quelles compétences seraient nécessaires pour les jouer? Yeung et coll. (1994) croient qu'il y a quatre groupes de compétences qui sont essentiels aux professionnels en ressources humaines afin d'être efficace dans leurs nouveaux rôles. Nous les présentons à la figure 6.

Figure 6 : Modèle des compétences en ressources humaines de Yeung, Brockbank et Ulrich (1994)



Les compétences les plus recherchées des futurs professionnels en ressources humaines seraient celles permettant d'être en mesure de maîtriser les différentes activités de l'entreprise afin de « joindre » l'équipe de direction. Cela consiste à avoir des connaissances générales en finance, de connaître les besoins des clients externes, de connaître les compétiteurs, les systèmes d'information et les autres procédés de l'entreprise.

Le second groupe de compétences à privilégier est celui de la maîtrise des activités de gestion des ressources humaines afin de s'assurer que les pratiques (c.-à-d., recrutement, programme de récompense des employés, communication, modèle d'organisation, programme d'évaluation de la performance) soient alignées avec les objectifs de l'entreprise.

Le troisième groupe de compétences fait référence à la maîtrise du changement. Cela signifie que, pour gérer le changement, les professionnels en ressources humaines doivent développer des compétences qui agissent sur le changement, comme la résolution de problèmes, la créativité, l'habileté à communiquer efficacement, la formulation de problèmes de la façon appropriée, l'identification des opportunités d'amélioration, la création d'un environnement qui encourage la participation et la capacité à prendre des risques calculés.

Le dernier groupe de compétences souligne que les professionnels en ressources humaines ont besoin d'avoir de la crédibilité. Les clients doivent avoir confiance en leurs professionnels en ressources humaines. Cela s'acquiert en sachant comment créer une relation privilégiée avec le client, en adhérant aux valeurs de l'entreprise, en ayant le courage de ses opinions, en faisant part des bonnes et des mauvaises nouvelles et en agissant en dépit de la résistance.

En résumé, cette recherche suggère que les entreprises ont arrêté de mettre l'emphase sur le volet administratif de la fonction ressources humaines et tentent désormais d'encourager les professionnels de ce domaine à participer davantage à la stratégie de l'entreprise. De plus, la maîtrise des activités de l'entreprise, des activités de ressources humaines, du changement et la crédibilité personnelle seraient les compétences qui définiraient le succès des professionnels en ressources humaines selon Yeung et coll. (1994).

- **Le modèle de compétences de Schoonover (1998)**

L'étude de Schoonover (1998) tente, entre autres, de répondre à la question suivante : quelles compétences les praticiens en ressources humaines devront-ils acquérir pour réussir et comment les acquerront-ils? Schoonover (1998) affirme que la plus importante révélation de cette étude est, qu'étant donné les changements importants dans la façon dont les organisations fonctionnent, les entreprises exigeront que les praticiens en ressources humaines acquièrent de nouvelles compétences et revoient leurs méthodes

pour offrir une valeur ajoutée. Les compétences qui aideront les professionnels en ressources humaines à réussir dans l'avenir sont de trois ordres : les compétences fondamentales, les compétences particulières à un niveau et les compétences particulières à un rôle.

Les compétences fondamentales sont définies par quatre manifestations : 1) les attributs personnels, qui se définissent par les caractéristiques nécessaires au succès et qui s'apparentent le plus aux motifs fondamentaux pour travailler, aux traits personnels et au tempérament; 2) les compétences de leadership, définies par les caractéristiques relatives au succès qui aide les professionnels en ressources humaines à se concentrer sur les besoins et les occasions futures, à produire un avantage compétitif stratégique et à générer la motivation, l'ajustement et le changement; 3) les compétences en gestion, caractérisées par les clés liées au succès qui aident les professionnels de la gestion des ressources humaines à faciliter la planification, l'organisation et le contrôle des résultats; 4) les habiletés fonctionnelles, qui sont des connaissances techniques et des habiletés requises dans tous les rôles de la gestion des ressources humaines.

Les compétences spécifiques à un niveau sont celles qui distinguent les leaders dans la hiérarchie de l'organisation. Trois niveaux sont apportés par Schoonover (1998) : 1) les compétences d'un chef d'équipe ou d'un cadre inférieur devraient se concentrer sur l'efficacité des individus et de l'équipe et l'atteinte de ses objectifs s'établissant sur une courte période; 2) les compétences d'un cadre intermédiaire ou d'un agent d'intégration devraient être axées sur les procédures et les pratiques de l'organisation, la mise en œuvre du changement dans les opérations et les procédures, la collaboration avec toutes les équipes, la concertation interne et externe et la gestion de plusieurs équipes sur une plus longue période; 3) les compétences d'un cadre supérieur devraient focaliser sur l'environnement de l'organisation et l'efficacité de la culture, sur l'environnement extérieur et sur le marché ainsi que sur la création de nouvelles perspectives et orientations.

Les compétences spécifiques à un rôle se définissent par la fonction que doit jouer le professionnel. Schoonover (1998) les regroupe en trois grandes catégories : le spécialiste

des outils et services relatifs aux ressources humaines, le généraliste et le stratège. Pour chacun des rôles, l'auteur a déterminé les compétences requises. Le spécialiste des outils et services en ressources humaines doit se concentrer sur la mise au point et l'implantation d'outils et de services qui incluent la sélection et la gestion des partenaires externes, ainsi que la conception et l'application de technologies clés. Un généraliste doit agir sur les besoins des clients internes dans une grande entreprise. Il doit aussi avoir la compétence d'être l'administrateur de l'implantation et de l'individualisation des outils et des services relatifs aux ressources humaines et avoir la responsabilité de la gestion des consultants (le cas échéant) pour maximiser l'efficacité des procédures d'affaires et des procédures en ressources humaines. Le stratège, quant à lui, doit porter son attention sur les partenariats et la consultation des équipes de l'entreprise. Il doit aussi concevoir les stratégies de ressources humaines et mettre l'accent sur son rôle de consultant auprès des membres de la direction stratégique.

Schoonover (1998) rappelle qu'il est impossible de demander à un professionnel en ressources humaines de posséder ou de maîtriser l'ensemble de ces compétences. Ce qui est important, c'est que chaque professionnel développe toutes les compétences requises pour son poste. Schoonover (1998) donne l'exemple d'un professionnel qui joue un rôle dans le domaine de la rémunération et des avantages sociaux. Celui-ci peut avoir besoin de toutes les compétences fondamentales, d'aucune des compétences relatives à un niveau particulier, mais de toutes les compétences relatives au rôle de spécialiste des outils et des services relatifs aux ressources humaines. Toutefois, un généraliste en ressources humaines travaillant dans une division d'une grande entreprise peut devoir posséder les compétences fondamentales, plus les compétences relatives à un généraliste ou à un agent d'intégration. Schoonover (1998) indique aussi qu'il est possible d'ajouter, retrancher ou raffiner les critères des compétences, selon les exigences d'un rôle ou d'un poste particulier, ce qui permet d'individualiser encore plus un profil. Alors que certaines entreprises se concentrent de plus en plus sur le capital humain comme avantage concurrentiel, celles-ci s'attendent à ce que les employés soient de plus en plus productifs. Schoonover (2000) prédit que le développement des compétences serait une intervention stratégique pour accélérer la productivité des employés.

- **Le modèle de compétences de Brockbank et Ulrich (2003)**

La SHRM (*Society for Human Resource Management*), l'Université Michigan Business School et l'alliance Global Consulting ont récemment développé un outil de compétences à l'intention des professionnels en ressources humaines (Brockbank et Ulrich, 2003). Cette recherche a été conduite quatre fois durant les quinze dernières années. Cette étude longitudinale a fourni l'examen empirique de la profession ressources humaines qui est l'une des plus complète jusqu'à ce jour. Les auteurs ont recueilli leurs résultats auprès de 25 000 professionnels en ressources humaines. Pour l'année 2002, plus de 7100 participants provenant de 241 compagnies ont répondu à l'appel. Les répondants venaient de grandes, moyennes et petites entreprises à travers le monde. 42 pour cent des répondants venait de l'Amérique du Nord, 36 pour cent d'Amérique latine, 12 pour cent d'Asie et dix pour cent d'Europe. Leur méthodologie consistait à faire parvenir un sondage aux professionnels en ressources humaines. Ce sondage contenait des questions sur les compétences et le rendement du professionnel concerné et sur la performance de l'entreprise qui l'emploie.

Selon leur revue de la littérature, les compétences des professionnels en ressources humaines auraient commencé par être très spécialisées pour évoluer vers des compétences élargies, indispensables pour diagnostiquer les différents problèmes, ainsi que pour encadrer et améliorer leur travail. Brockbank et Ulrich (2003) parviennent à élaborer un répertoire de compétences en cinq dimensions : la contribution stratégique, la crédibilité personnelle, l'expertise en ressources humaines, la connaissance de la gestion d'entreprise et la connaissance de la technologie. Nous définirons ces termes dans les paragraphes qui suivent.

Les auteurs entendent par « contribution stratégique » la façon dont les professionnels en ressources humaines doivent gérer le changement et le faciliter. Les professionnels en ressources humaines doivent aussi être crédibles, autant envers leurs homologues qu'envers les autres professionnels de l'entreprise. Ils doivent avoir de bonnes relations avec les personnes clés, autant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Ils doivent

atteindre leurs résultats afin d'être perçu comme une personne de confiance. Ils doivent aussi être en mesure de communiquer efficacement, autant à l'oral qu'à l'écrit.

La compétence d'expertise en ressources humaines fait référence aux activités traditionnelles qui sont reliées à cette fonction et que les professionnels doivent maîtriser. Brockbank et Ulrich (2003) les regroupent en quatre grandes catégories :

- Recrutement : attraction, promotion et rétention de talents.
- Développement : création de programmes pour le développement du personnel, implantation d'un service de planification de carrière, facilitation des processus internes de communication. Ces efforts incluent aussi bien le développement des individus que celui de l'entreprise au sens large.
- Structure organisationnelle : restructuration de l'organisation et mesure de l'impact des pratiques ressources humaines.
- Performance managériale : conceptualisé la façon de mesurer et de récompenser les employés et offrir des avantages compétitifs à ceux-ci.

Pour devenir des joueurs importants dans l'organisation, les professionnels en ressources humaines doivent avoir une bonne connaissance des affaires. Les principaux domaines qu'ils doivent connaître sont la compréhension et l'application de la chaîne de valeur intégrée (comment l'entreprise s'intègre horizontalement) et la façon dont l'entreprise prospère. La dernière compétence est la connaissance de la technologie appliquée aux ressources humaines. Les professionnels en ressources humaines doivent être en mesure d'utiliser cette technologie afin de répondre efficacement aux demandes de ses clients.

Les résultats montrent que la maîtrise de l'ensemble de ces compétences contribue à expliquer dix pour cent de la performance financière de l'organisation. La compétence « contribution stratégique » permet de prédire cinq pour cent de la performance financière de l'organisation. La compétence « crédibilité personnelle » et celle de « l'expertise en

ressources humaines » expliquent respectivement trois et deux pour cent de la performance financière de l'organisation. La dernière compétence, « la connaissance de la gestion de l'entreprise », explique un pour cent de la performance financière de l'organisation, alors que la « connaissance de la technologie appliquée aux ressources humaines » n'est pas reliée à la performance financière de l'organisation (Brockbank et Ulrich, 2003).

De nouvelles compétences se greffent aux multiples rôles des professionnels en ressources humaines (Caldwell, 2003). Ceux-ci sont désormais tenus de maîtriser la contribution stratégique, la crédibilité personnelle et l'expertise en ressources humaines s'ils veulent apporter une valeur ajoutée à l'excellence opérationnelle du service et participer à l'amélioration de la compétitivité organisationnelle. Du point de vue des auteurs (Brockbank et Ulrich, 2003), la technologie appliquée aux ressources humaines est statistiquement insignifiante comme prédicateur de la performance de l'organisation, car l'utilisation de cette compétence ne se mesure pas en économie d'argent, mais en économie de temps. Brockbank et Ulrich (2003) affirment que nous verrons la valeur ajoutée de cette compétence lorsque celle-ci sera déployée à son maximum.

- **Le modèle de compétences d'Ulrich et coll. (2008)**

L'étude ci-haut s'est poursuivie en 2007 avec le même sondage qui contenait des questions sur les compétences et le rendement du professionnel en ressources humaines et sur la performance de l'entreprise qui l'emploie. Pour cette recherche, 1700 professionnels ont été interrogés ainsi que 8300 collègues dans six régions du monde. Ulrich et coll. (2008) ont identifié six compétences qui remplacent celles décrites dans l'étude précédente (Brockbank et Ulrich, 2003). Trois différences principales sortent du lot. Dans l'étude de Brockbank et Ulrich (2003), le rôle de « gestion des cultures » était intégré à une compétence plus large, celle de la « contribution stratégique » que nous avons décrite plus haut. Désormais (Ulrich et coll., 2008), la gestion des cultures est une compétence en soi. La connaissance de la technologie, une compétence distincte pour Brockbank et Ulrich (2003), apparaît maintenant dans un ensemble plus large nommé

« allié de l'organisation » (*Business Ally*). Voyons en détail les six nouvelles compétences qui sont ressorties de la recherche d'Ulrich et coll. (2008).

L'activiste crédible (*Credible Activist*) est respecté et admiré. Il écoute et offre des points de vue différents. Il prend position et questionne les hypothèses proposées par les autres. Il livre ses résultats avec intégrité en partageant l'information, en construisant des relations de confiance et en faisant son travail « avec attitude » (c.-à-d., prendre des risques appropriés, fournir des observations sincères et influencer positivement les autres).

Le professionnel en ressources humaines qui possède la compétence « gestion des cultures » (*Cultural Steward*) reconnaît, articule et aide la compagnie avec la gestion des cultures en facilitant le changement, en valorisant les différences culturelles et en « personnalisant la culture » (c.-à-d., aider les employés à trouver la signification de leur travail, aider les employés avec l'équilibre travail-famille et en encourageant l'innovation).

Le professionnel en ressources humaines qui maîtrise la compétence de « gestion des talents » (*Talent Manager/Organizational Designer*) s'assure de garder les talents d'aujourd'hui et d'aller chercher ceux de demain. Il développe les talents par la formation et encourage la communication. Il s'occupe aussi du programme de récompenses des employés.

L'architecte stratégique (*Strategy Architect*) sait comment organiser et modifier les ressources humaines en comprenant les besoins des clients et en soutenant leurs stratégies.

Les alliés de l'organisation (*Business Ally*) contribuent au succès de l'organisation en interprétant le contexte social, en articulant des propositions qui ont de la valeur et en étant le levier technologique de l'entreprise.

L'expert en ressources humaines (*Operational Executor*) s'occupe des tâches administratives quotidiennement. Il implante des politiques et utilise la technologie pour exécuter son travail en ressources humaines.

Ulrich et coll. (2008) recommandent aux professionnels en ressources humaines d'entamer trois réflexions. Premièrement, les professionnels en ressources humaines devraient demander aux autres chefs de l'organisation de revoir les compétences proposées par Ulrich et coll. (2008) et de se demander si le professionnel ressources humaines en question les a assimilées. Deuxièmement, refaire le même processus et poser la même question à son équipe ressources humaines. Troisièmement, le professionnel en ressources humaines devrait se demander s'il connaît vraiment son entreprise en profondeur. Les résultats d'Ulrich et coll. (2008) ont montré que la compétence qui a le plus d'impact est l'activiste crédible (*Credible Activist*).

- **Synthèse des modèles de compétence des professionnels en ressources humaines**

En générale, les catégories de connaissances les plus citées dans la littérature sont : la connaissance approfondie des stratégies organisationnelles, des technologiques, la connaissance du milieu des affaires ainsi que la maîtrise des compétences concernant les activités ressources humaines. Les connaissances à propos l'éthique, la crédibilité personnelle et la gestion des cultures commencent à prendre plus de place dans les publications récentes (Brockbank et Ulrich, 2003 ; Ulrich et coll., 2008).

À la lumière de notre recension de la littérature au sujet des nouvelles compétences requises en ressources humaines, il nous est possible d'affirmer que Blancero et coll. (1996) et Ulrich et coll. (1995) présentent des catégories distinctes de compétences associées au travail des professionnels en ressources humaines en général et que Brockbank et Ulrich (2003), Schoonover (2000), Yeung et coll. (1996) et Ulrich et coll. (2008) font une distinction entre les compétences générales à acquérir et celles reliées à des rôles spécifiques.

Même si toutes ces recherches nous donnent un aperçu des compétences relatives à la profession des ressources humaines, beaucoup de travail reste à faire pour l'établissement de cadres de compétences clairs et transposables dans la réalité. Ce qui revient dans chaque étude est que la profession a changé depuis les trente dernières années et que les compétences pour réussir dans le modèle renouvelé des ressources humaines ne sont pas les mêmes qu'auparavant.

1.5. La problématique et les questions de recherche

La dernière section de ce chapitre se divise en quatre parties. Premièrement, nous expliquerons la pertinence de notre recherche. Deuxièmement, nous ferons l'analyse critique des études qui ont été faites à ce jour en expliquant leurs forces et leurs faiblesses. Troisièmement, nous porterons notre attention sur l'étude de Haines et Arcand (1997), sur laquelle nous baserons notre méthodologie. Quatrièmement, nous ferons une synthèse de la littérature et poserons nos questions de recherche.

1.5.1. La pertinence de la recherche

Le but de notre recherche consiste à donner un portrait juste de l'évolution de la profession ressources humaines. L'objectif poursuivi est de vérifier l'écart entre le discours et certaines dimensions de la pratique. Ce travail contribuera à l'amélioration de la compréhension de la profession.

Ce mémoire fait état de l'évolution de la profession ressources humaines sur une période de 30 ans. Il ajoute une tranche de dix ans à la recherche faite par Haines et Arcand (1997). Même si la littérature (Ulrich, 1997c; Ulrich, et coll., 1995; Ulrich et coll. 2008) montre une évolution importante des rôles et des compétences des professionnels en ressources humaines, il se pourrait que le renouvellement du modèle au Québec n'ait pas été aussi rapide qu'aux États-Unis comme l'a montré Gosselin (1995). En compilant les données des années 1975, 1985, 1995 et 2005, nous croyons pouvoir constater plus clairement quels éléments du discours se confirment et lesquels se réfutent. Cette

recherche pourrait aider la réflexion sur les préoccupations d'avenir de la profession ressources humaines, notamment sur les rôles et les compétences requises.

D'ailleurs, en 2007, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI) s'est engagé dans un questionnement du même genre qu'ils ont nommé les états généraux, convaincus que le temps était venu de faire le point sur la situation de la profession au Québec. Leur intention soutient qu'il s'agit d'une question d'actualité au Québec. Les états généraux se sont étalés sur une période d'environ huit mois et poursuivaient trois objectifs : définir clairement la profession dans ses aspects particuliers, préciser sa contribution à la performance organisationnelle et spécifier sa diversité (ORHRI, 2007).

Étant donné la dynamique évolutive, il est nécessaire de circonscrire la façon dont a progressé la profession et de comprendre comment elle s'adapte à son environnement. Une connaissance actualisée de la situation des professionnels en ressources humaines devrait favoriser une meilleure harmonisation des programmes académiques aux besoins des milieux de travail. De plus, ce mémoire pourrait contribuer à une compréhension plus éclairée de l'évolution de la profession ressources humaines en vue de renouveler le discours sur la transformation de ce métier.

Nous avons constaté qu'il y avait, selon la revue de la littérature que nous avons effectuée, peu de soutien empirique qui confirme l'émergence des nouveaux rôles et des nouvelles exigences en termes de compétences des professionnels en ressources humaines. Aussi, la prise en charge des rôles stratégiques est importante et le discours des auteurs consultés est clair, mais, à notre connaissance, il y a peu d'études empiriques qui permettent d'appuyer ce constat et de juger du progrès des anciens rôles vers les nouveaux. Il semble évident dans la littérature que la profession ressources humaines est en changement, toutefois il est moins évident, à notre avis, que les rôles et les compétences reflètent cette évolution. Nous proposons de décortiquer brièvement les types d'études auxquels nous nous sommes référés.

1.5.2. Types d'études à ce jour

Les écrits notoires comme ceux de Guérin et Wils (1992 et 1997) et d'Ulrich (1998) ont renouvelé le discours sur l'évolution de la profession ressources humaines, mais elles ne sont pas le fruit d'études empiriques. En ce qui concerne les recherches que nous avons consultées qui ont recueilli des données, les méthodes d'observations sont soit la méthode du questionnaire (Brockbank et Ulrich, 2003; Caldwell, 2002 et 2003; Ulrich et coll., 1995 et Ulrich et coll., 2008), soit la méthode du questionnaire et de l'entrevue (Yeung et coll., 1994). L'étude de Blancero et coll. (1996) utilise la méthode du groupe cible (*focus group*) alors que celle de Haines et Arcand (1997) est basée sur l'analyse de contenu d'annonces de recrutement. Ces méthodes ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients.

La méthode qui semble la plus répandue, selon nos constatations, consiste à réaliser une enquête par questionnaire ou par entrevue auprès des praticiens en gestion des ressources humaines ou avec leurs clients. Cette approche repose cependant sur des perceptions subjectives. Les résultats de ces recherches peuvent donc être le fruit de propos véhiculés à l'intérieur de revues professionnelles ou d'associations de professionnels. De plus, toutes les recherches, à l'exception de celle de Haines et Arcand (1997), ont comme échantillon des grandes entreprises qui sont reconnues mondialement par des revues de prestige comme accordant un grand intérêt à la fonction ressources humaines. Les auteurs de quatre recherches (Caldwell, 2002 et 2003; Ulrich et coll., 1995; Yeung et coll., 1994) ont explicitement affirmé que les entreprises choisies pour leurs études étaient « exemplaires ». Malheureusement, ces rares entreprises ne sont pas représentatives de la plupart des entreprises.

La méthode du groupe cible est, selon nos recherches, la plus facile à reproduire dans la réalité, car elle est extrêmement bien détaillée dans le texte. Toutefois, cette méthode de collecte de données est longue, fastidieuse, coûteuse et il serait peu probable de trouver une entreprise qui désire se soumettre à cette démarche. Cette méthodologie semble plus adaptée aux études de cas et aux recherches exploratoires.

Une autre caractéristique des recherches que nous avons exposées dans ce chapitre est que très peu permettent de faire un exposé longitudinal de l'évolution de la fonction ou de la profession ressources humaines. Dans leur article intitulé « Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : une analyse de contenu d'annonces de recrutement (1975-1985-1995) », Haines et Arcand (1997) tentent de suivre comment a évolué la pratique de la gestion des ressources humaines de 1975 à 1995. L'approche méthodologique de d'analyse de contenu d'annonces de recrutement de 1975 à 1995, permet de faire un examen longitudinal de l'évolution de la profession des ressources humaines et permet de minimiser les pertes d'information. De plus, le fait d'utiliser les contenus d'annonces de recrutement augmente les chances de comprendre les « réels » besoins des entreprises tout en évitant les distorsions inévitables des entrevues et du questionnaire. Cette recherche a permis de mettre en évidence un accroissement continu des exigences formulées dans les annonces, ayant trait aussi bien à la maîtrise de langues que des connaissances informatiques, sans oublier la demande de qualités personnelles qui ne cesse, elles aussi, d'augmenter. Voyons plus en détail la méthodologie et les résultats de cette étude qui s'avère incontournable pour notre recherche.

1.5.3. Soutien empirique d'Haines et Arcand (1997)

Haines et Arcand (1997) ont mis en lumière, par une analyse de contenu d'annonces de recrutement, l'évolution des rôles et des compétences des professionnels en gestion des ressources humaines. Les auteurs émettent l'hypothèse que la multiplication des rôles est une conséquence de l'influence grandissante des services des ressources humaines ou d'une réduction des effectifs dans ces mêmes services. Une deuxième hypothèse est aussi soulevée par Haines et Arcand (1997) pour expliquer l'expansion des rôles des professionnels. Alors que le nombre de professionnels en ressources humaines diminue en raison de contraintes organisationnelles, ceux qui demeurent en place doivent se familiariser avec des facettes autrefois externes à leur métier, ou assumées par d'autres collègues. Ainsi, cette nouvelle prise de conscience pose un questionnement sur les compétences qui seront attendues des professionnels en ressources humaines dans un

avenir proche. C'est dans cette optique que se dessine l'analyse de Haines et Arcand (1997).

La méthodologie consiste en une analyse de contenu d'annonces de recrutement affichant des postes en gestion des ressources humaines. Une étude exploratoire préliminaire (Haines et Arcand, 1996) a permis d'établir des catégories pertinentes pour la classification des renseignements qui seront énumérés plus bas. Une grille détaillée de codage a été élaborée et vérifiée. Les mentions qui n'étaient pas dans la grille ont été compilées en créant des nouvelles catégories. Les titres des emplois ont été inscrits sur la fiche de codage et les années d'expérience de travail étaient inscrites selon leur valeur exacte ou leur moyenne. La collecte d'annonces a été réalisée dans la section carrières et professions d'un important journal francophone au Canada. Les annonces ont été recueillies à chaque samedi sur une période de douze mois pour chacune des trois années de référence, soit 1975, 1998 et 1995. Tous les doublons ont été retirés. Cette façon de procéder permet aux auteurs de faire un examen longitudinal de la profession en gestion des ressources humaines, tout en minimisant les pertes d'information.

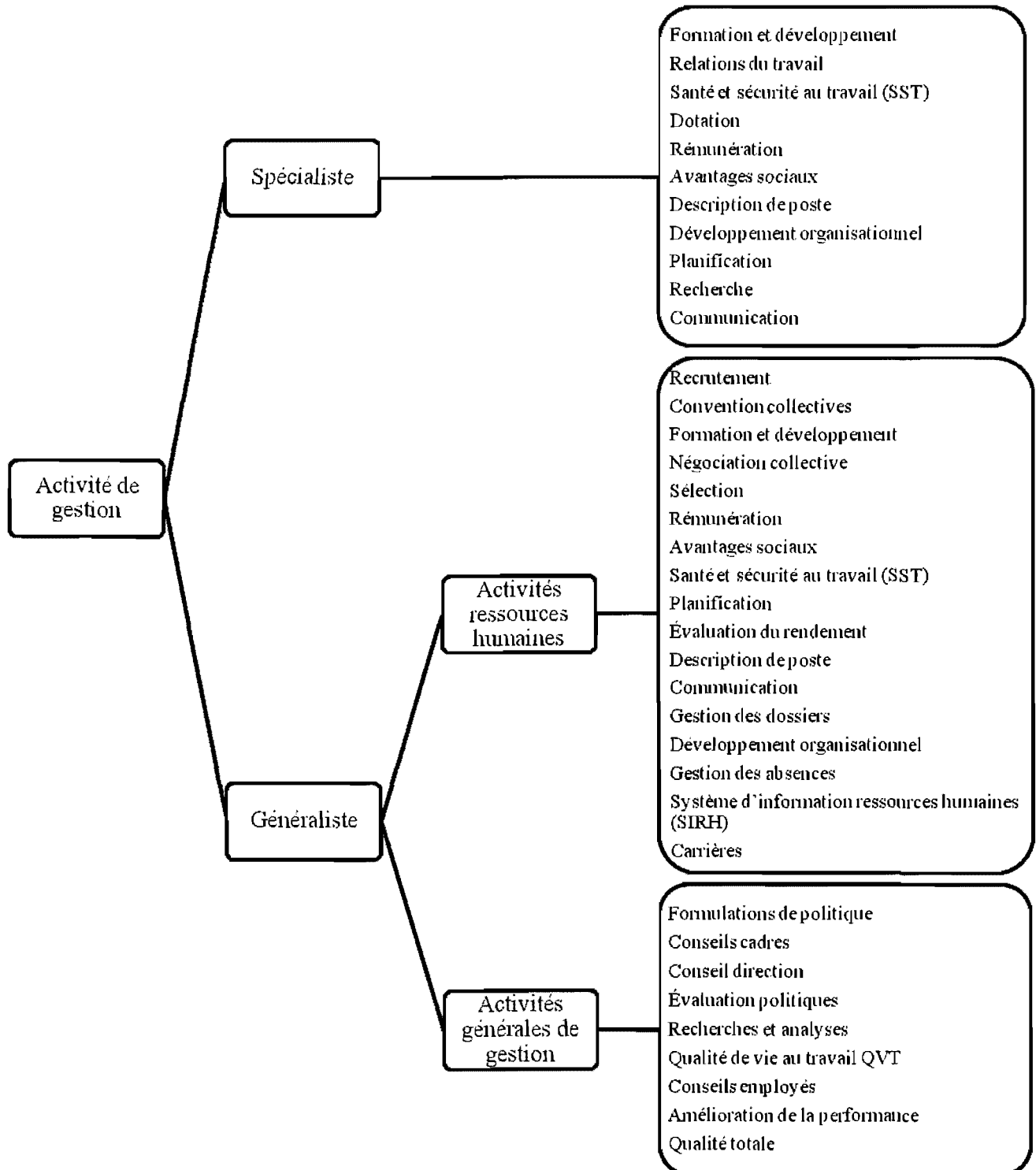
Haines et Arcand (1997) ont établi cinq catégories de compétences soit : les activités de gestion, le niveau de scolarisation, les expériences de travail, les connaissances spécifiques et les qualités personnelles.

La dimension « activités de gestion » se divise en deux et peut être visualisée à la figure 7. Les deux sous-dimensions sont les « spécialistes ressources humaines » et les « généralistes ressources humaines ». Pour les spécialistes en ressources humaines, 11 possibilités d'activité de gestion étaient envisagées : la formation et le développement, les relations du travail, la santé et sécurité au travail, la dotation, la rémunération, les avantages sociaux, la description de poste, le développement organisationnel, la planification, la recherche et la communication.

Sur le plan du codage, la valeur 1 était attribuée lorsque l'annonce contenait une information pertinente à la catégorie et 0 lorsque l'annonce ne faisait pas mention de cette

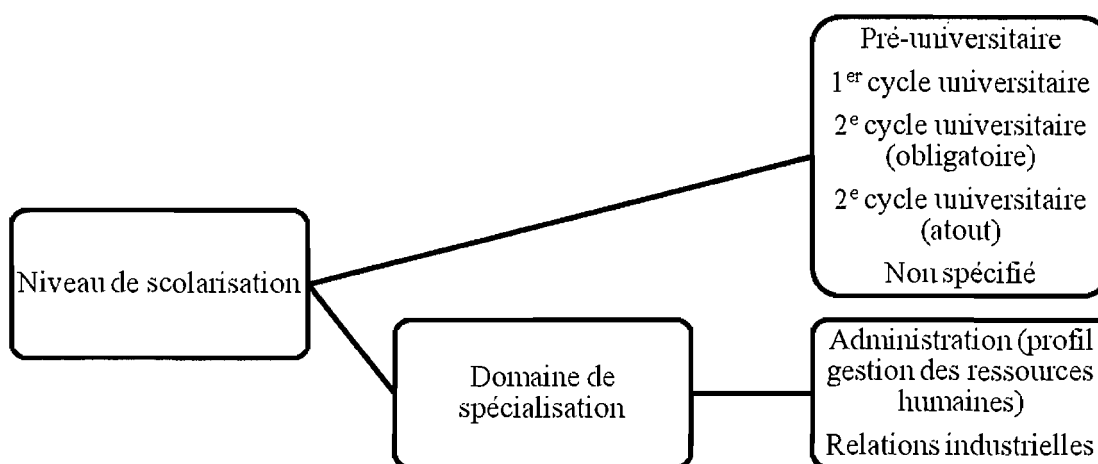
catégorie. Ce système prévaut pour toutes les autres analyses qui seront mentionnées plus bas. Pour les postes de généralistes en ressources humaines, nous notons deux autres choix possibles, soit les activités reliées aux ressources humaines et celles reliées à d'autres activités de gestion. Dans le premier cas, 17 catégories ont été retenues : activités de recrutement, convention collective, formation et développement, négociation collective, sélection, rémunération, avantages sociaux, santé et sécurité au travail (SST), planification, évaluation du rendement, description de poste, communication, gestion des dossiers, développement organisationnel, gestion des absences, système d'information ressources humaines et carrières. Au niveau des autres activités de gestion, neuf possibilités ont été comptées : la formulation de politiques, les conseils aux cadres, les conseils à la direction, l'évaluation des politiques, les recherches et les analyses, la qualité de vie au travail (QVT), les conseils aux employés, l'amélioration de la performance et la qualité totale.

Figure 7 : Les activités de gestion qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997)



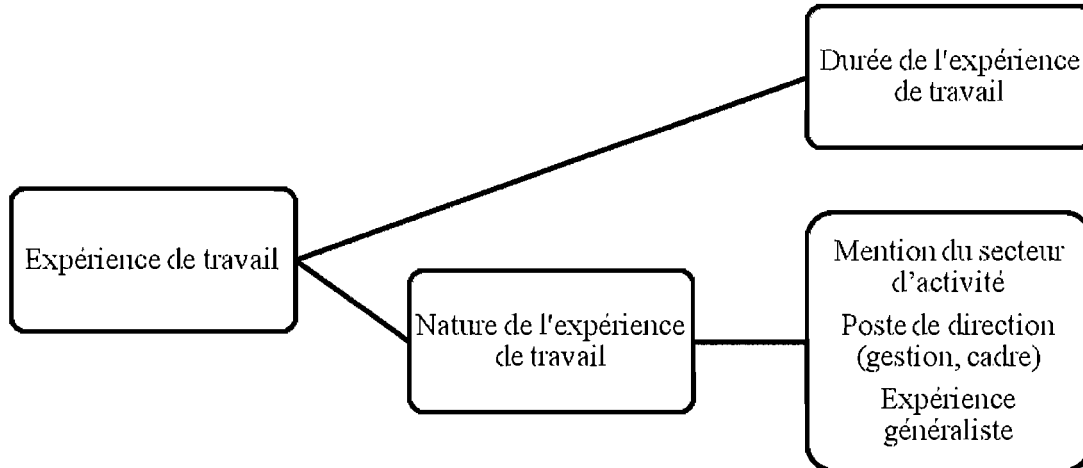
Dans la figure 8, on retrouve la dimension du niveau de scolarisation qui se divise en deux sous-dimensions soit: le niveau de scolarisation et le domaine de spécialisation. Cinq niveaux de scolarisation sont possibles : pré-universitaire, premier cycle universitaire, deuxième cycle obligatoire, deuxième cycle inscrit comme un atout et non spécifié. Deux domaines de spécialisation ont été trouvés : spécialisation en relations industrielles ou en administration profil ressources humaines.

Figure 8: Les niveaux de scolarisation qui ont été considérés dans la recherche de Haines et Arcand (1997)



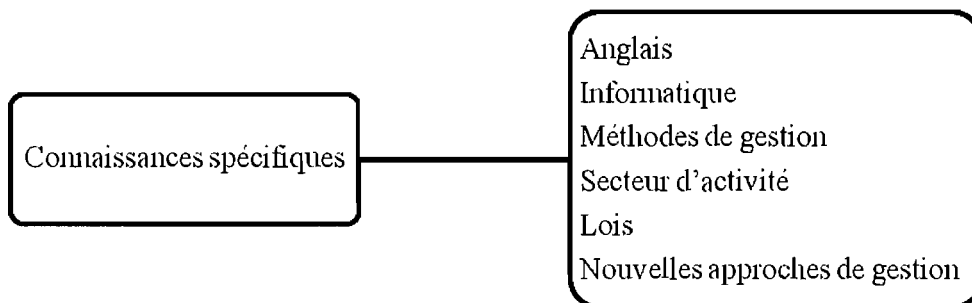
La figure 9 fait référence à la dimension « expérience de travail ». Haines et Arcand (1997) ont cherché à connaître la durée de l'expérience de travail ainsi que la nature de celle-ci. La nature de l'expérience de travail pouvait être évaluée sous trois formes : lorsqu'il y avait mention du secteur d'activité, lorsqu'il s'agissait d'un poste de direction et lorsqu'il s'agissait d'expérience relative à un poste de généraliste.

Figure 9: Les sous-catégories de la dimension « expérience de travail » qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997)



Les connaissances spécifiques faisaient partie d'une autre dimension. Elles ont été opérationnalisées de la façon suivante et sont présentées à la figure 10 : la connaissance de l'anglais, de l'informatique, des méthodes de gestion, du secteur d'activité, des lois et des nouvelles approches de gestion.

Figure 10: Les niveaux de connaissances spécifiques qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997)



La dernière dimension faisait référence aux qualités personnelles et est présentée à la figure 11. Elles se subdivisent en quatre catégories : les qualités personnelles (savoir-

être), les habiletés interpersonnelles, les habiletés de prise de décisions et les habiletés de gestion.

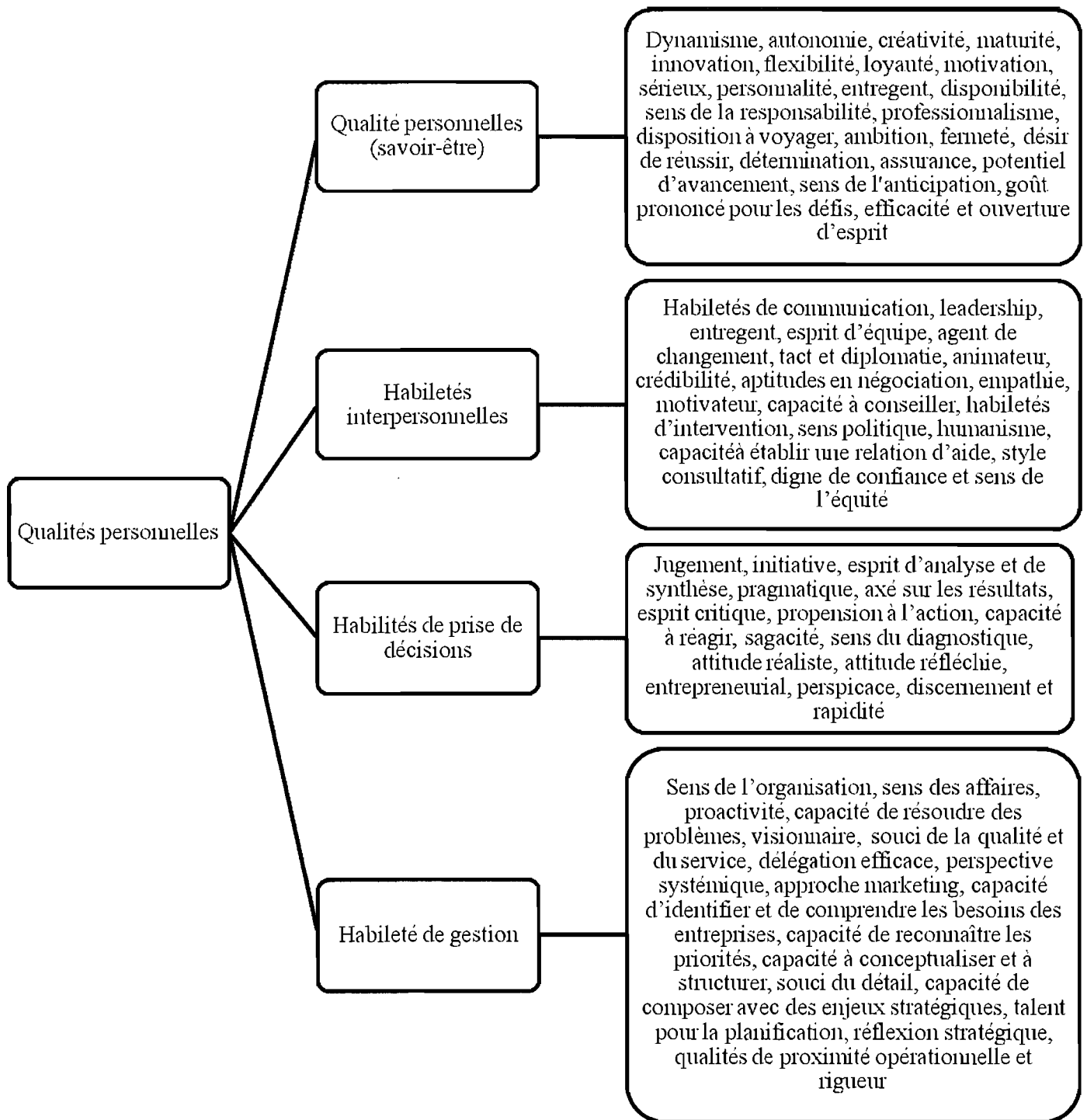
Pour les qualités personnelles (savoir-être), plusieurs possibilités permettaient d'accorder la valeur 1 : dynamisme, autonomie, créativité, maturité, innovation, flexibilité, loyauté, motivation, sérieux, personnalité, entregent, disponibilité, sens de la responsabilité, professionnalisme, disposition à voyager, ambition, fermeté, désir de réussir, détermination, assurance, potentiel d'avancement, sens de l'anticipation, goût prononcé pour les défis, efficacité et ouverture d'esprit.

Les habiletés interpersonnelles regroupaient aussi plusieurs choix : habiletés de communication, leadership, entregent, esprit d'équipe, agent de changement, tact et diplomatie, animateur, crédibilité, aptitudes en négociation, empathie, motivateur, capacité à conseiller, habiletés d'intervention, sens politique, humanisme, capacité à établir une relation d'aide, style consultatif, digne de confiance et sens de l'équité.

Les habiletés de prise de décisions étaient définies comme suit : jugement, initiative, esprit d'analyse et de synthèse, pragmatique, axé sur les résultats, esprit critique, propension à l'action, capacité à réagir, sagacité, sens du diagnostique, attitude réaliste, attitude réfléchie, entrepreneurial, perspicace, discernement et rapidité.

Enfin, les habiletés de gestion comprenaient les éléments suivants : sens de l'organisation, sens des affaires, proactif, capacité de résoudre des problèmes, visionnaire, souci de la qualité et du service, délégation efficace, perspective systémique, approche marketing, capacité d'identifier et de comprendre les besoins des entreprises, capacité de reconnaître les priorités, capacité à conceptualiser et à structurer, souci du détail, capacité de composer avec des enjeux stratégiques, talent pour la planification, réflexion stratégique, qualités de proximité opérationnelle et rigueur.

Figure 11: Les qualités personnelles qui ont été considérées dans la recherche de Haines et Arcand (1997)



Présentons maintenant brièvement les résultats de la recherche de Haines et Arcand (1997). En ce qui concerne les champs d'activité prioritaires en gestion des ressources humaines, les auteurs constatent que, pour les trois années confondues, les spécialisations en formation et développement ($\chi^2 = 18,42 ; p = 0,001$) et en santé et sécurité au travail ($\chi^2 = 34,39 ; p = 0,001$) sont en forte demande.

Pour l'ensemble de la période, la formulation de politiques et de programmes occupe une place nettement plus importante que sa contrepartie, soit l'évaluation de politiques et de programmes. Ces deux activités de gestion connaissent cependant des progrès significatifs au cours de la période couverte ($\chi^2 = 11,76 ; p = 0,05$).

L'exigence d'une formation de premier cycle universitaire représente une condition d'accès à la profession dans environ trois cas sur quatre. Le test d'homogénéité confirme que la demande concernant les niveaux de scolarisation est demeurée constante au fil des ans ($\chi^2 = 7,81 ; p = 0,05$).

La durée de l'expérience de travail moyenne exigée en 1995 est significativement supérieure à celle exigée en 1975 et en 1985 ($F = 7,08 ; p = 0,001$). Toutefois, il n'y a pas de différence significative entre les exigences de 1975 et ceux de 1985. Ainsi, les annonces de presse ne demandent pas nécessairement des professionnels plus scolarisés, mais bien des professionnels plus expérimentés. Quant à la nature de l'expérience de travail requise pour œuvrer en gestion des ressources humaines, un phénomène marquant est l'augmentation significative de la fréquence de mention d'une expérience de travail acquise dans un secteur d'activité ou à l'intérieur d'un milieu spécifique ($\chi^2 = 36,21 ; p = 0,001$).

La demande d'expérience de travail comme généraliste en ressources humaines connaît un essor significatif ($\chi^2 = 42,79 ; p = 0,001$). En 1975, aucune annonce de presse ne mentionnait cette exigence, tandis que 28,2 pour cent des annonces la mentionnent en 1995.

Haines et Arcand (1997) constatent que la connaissance de l'anglais, déjà une exigence fréquente en 1975, ressort comme exigence professionnelle significativement plus fréquente en 1995 ($\chi^2 = 26,72$; $p = 0,001$). La connaissance de l'informatique, qui représente une exigence dans un peu plus du quart des annonces en 1995, a aussi connu un essor significatif ($\chi^2 = 45,59$; $p = 0,001$).

Pour les trois années, il apparaît que la catégorie des habiletés interpersonnelles est en très forte demande (savoir être : $F = 10,28$; $p = 0,001$; habiletés interpersonnelles : $F = 46,78$; $p = 0,001$; habiletés de prise de décision : $F = 6,78$; $p = 0,001$ et habiletés en gestion : $F = 13,57$; $p = 0,001$).

Pour résumer les résultats, les chercheurs ont noté que la profession s'identifie plus à une gestion des ressources humaines qu'à une gestion du personnel, mais ne peuvent affirmer qu'elle est devenue plus stratégique (Haines et Arcand, 1997).

1.5.4. Synthèse et questions de recherche

Plusieurs auteurs affirment qu'il existe maintenant un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines (Blancero et coll., 1996; Brockbank et Ulrich, 2003; Caldwell, 2002 et 2003; Guérin et Wils, 1992 et 1997; Haines et Arcand, 1997; Schoonover, 1998; Ulrich, 1997c; Ulrich et coll., 1995; Yeung et coll., 1994). La prise en charge des rôles stratégiques est importante dans le discours même si peu d'études empiriques permettent de juger du progrès vers de nouveaux rôles et des compétences qui y sont associées.

En ce sens, nos deux questions de recherches se traduisent de la façon suivante : a) comment les rôles et les compétences des professionnels en ressources humaines ont-ils évolué de 1975 à 2005? et b) est-ce dans le sens prescrit par la littérature normative? Ces deux questions de recherche visent à approfondir les connaissances que nous avons sur la profession en ressources humaines et pourraient éventuellement favoriser une meilleure harmonisation des contenus académiques aux besoins du marché du travail.

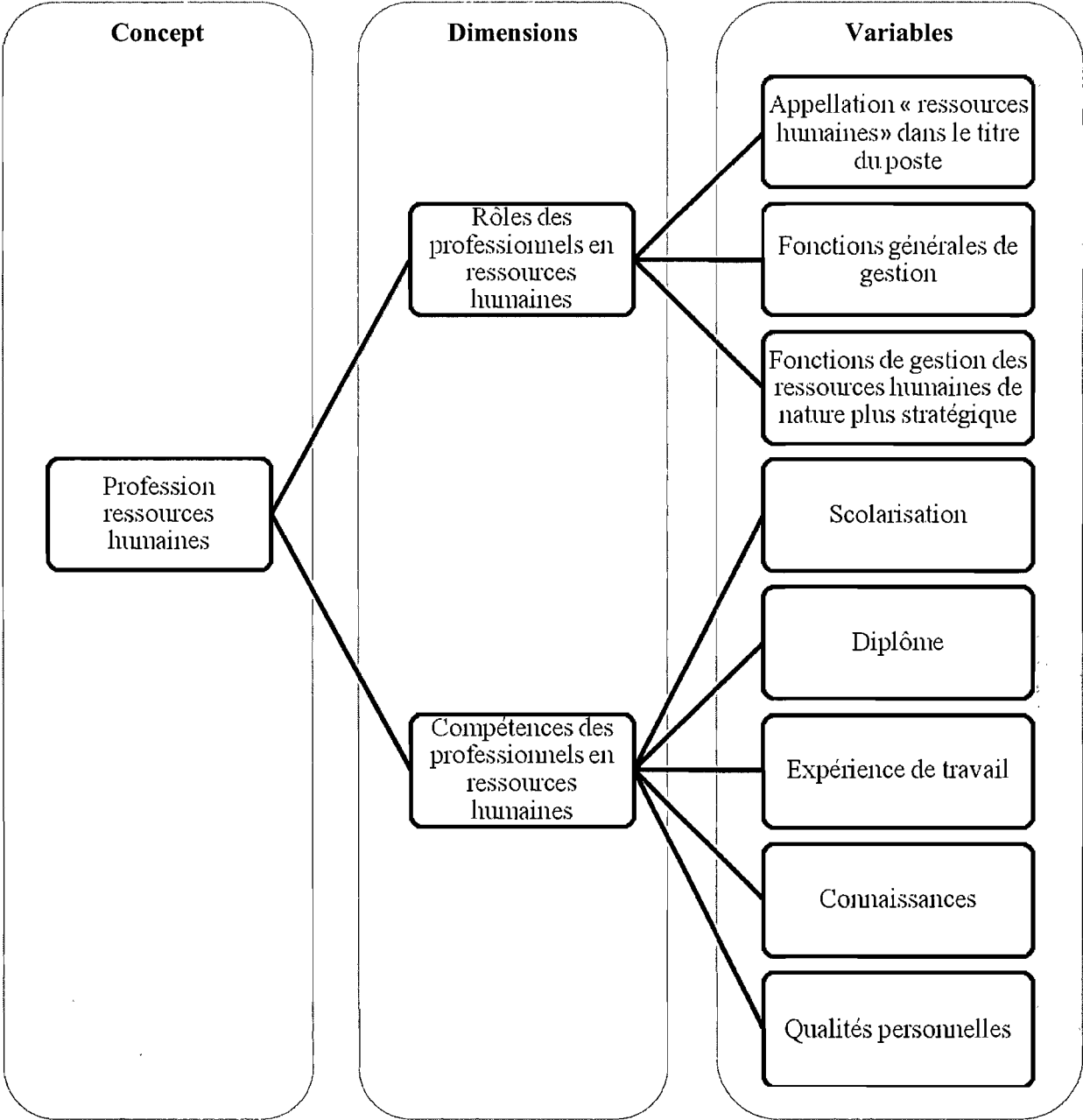
CHAPITRE II : MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS

Dans ce chapitre, nous présenterons le modèle conceptuel qui nous permettra de mieux cerner l'évolution des rôles et des compétences des professionnels en ressources humaines. Des propositions seront aussi émises en lien avec notre recension de la littérature.

2.1. Le modèle conceptuel

Nous proposons un modèle à deux dimensions, l'une axé sur les rôles et l'autre sur les compétences des professionnels en ressources humaines. Plusieurs variables sont associées à chaque dimension. Pour la dimension « rôles », on retrouve les variables : (a) appellation « ressources humaines » dans le titre du poste (b) fonctions générales de gestion et (c) fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. La dimension « compétences » comprend les variables (a) scolarisation (b) diplôme (c) expérience de travail (d) connaissances et (e) qualités personnelles. Les dimensions et les variables, s'inspirent des travaux de Haines et Arcand (1997). Notre modèle conceptuel est représenté à la figure 12. Reprenons en détail les dimensions.

Figure 12 : Modèle conceptuel



2.1.1. Rôles des professionnels en ressources humaines

Les professionnels en ressources humaines ne peuvent plus se contenter d'être des administrateurs et des fournisseurs de services. Ils doivent dépasser le stade de la gestion opérationnelle et donc assumer de nouveaux rôles plus stratégiques. Toutefois, les nouveaux rôles stratégiques ne remplacent pas les rôles traditionnels. Ils ne font que s'ajouter à ceux-ci. Certains auteurs (Guérin et Wils, 1992; Schoonover, 1998; Ulrich, 1997c; Ulrich et coll., 1995) ont identifié les nouveaux rôles que les professionnels en ressources humaines doivent assumer pour mener la fonction ressources humaines à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels au même titre que les autres fonctions. Les organisations demandent, semble-t-il, de plus en plus aux professionnels en ressources humaines d'assumer des rôles à faibles coûts et à fortes valeur ajoutée, comme l'indique Spencer (1995). Même si les annonces de recrutement n'ont pas une rubrique dédiée spécialement aux rôles qu'auront à jouer les professionnels en ressources humaines, certains éléments de ces annonces sont révélateurs de la présence de rôles stratégiques ou opérationnels.

- **Appellation « ressources humaines » dans le titre du poste**

Caldwell (2002) a cherché à savoir s'il est possible que les professionnels en ressources humaines ayant un titre employant les mots « ressources humaines » au lieu de « personnel » perçoivent leur rôle dans l'entreprise comme plus proactif et plus efficace.

À l'aide de l'analyse statistique des données recueillies, les professionnels avec la désignation « ressources humaines » considèrent que leur rôle est plus stratégique et orienté vers le changement que celui des spécialistes du « personnel » qui sont identifiés à un rôle plus administratif. Les professionnels en « ressources humaines » pensent aussi qu'ils sont plus engagés dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les professionnels « ressources humaines » sentent qu'ils ont un rôle important à jouer en tant promoteur de la culture d'entreprise et agent de changement de celle-ci. Conclusion importante, il ne semble pas y avoir de différence entre l'efficacité d'un professionnel « ressources

humaines » et celui d'un professionnel du « personnel ». En résumé, les professionnels ayant un titre d'emploi contenant les mots « ressources humaines » semblent plus orientés vers des rôles stratégiques. Toutefois, il n'y a pas de différence significative entre comment les professionnels « ressources humaines » et les spécialistes du « personnel » perçoivent leur efficacité au sein de l'entreprise.

De plus, Grant et Oswick (1998) ont conclu que 50 pour cent des répondants à leur sondage téléphonique croient qu'il y a une différence de rôle entre les postes intitulés avec les mots « ressources humaines » et « personnel ». Leur analyse suggère quatre pistes qui distinguent un spécialiste ressources humaines d'un spécialiste du personnel : le niveau formel des qualifications, la participation au niveau des procédés de planification stratégique, leur client interne (membre de la haute direction au lieu de superviseurs de terrain) et l'adoption de pratiques qui requièrent un haut niveau d'engagement.

Dans cet ordre d'idée, nous croyons qu'il est pertinent de compter le nombre de fois que l'appellation « ressources humaines » se trouve dans le titre des annonces de recrutement et de lier cette variable à un rôle plus stratégique contrairement à l'appellation « personnel ».

- **Fonctions générales de gestion**

Être un partenaire stratégique signifie soutenir la stratégie globale de l'entreprise (Guérin et Wils, 1992). Ulrich (1997c) ajoute que le professionnel en ressources humaines peut devenir un partenaire stratégique en aidant les dirigeants à transformer les stratégies en actions et ce, pour favoriser l'atteinte des buts organisationnels. Il est donc important que les professionnels en ressources humaines soient partie intégrante du cercle stratégique de l'entreprise pour influencer les décisions des dirigeants et lier la stratégie de ressources humaines à la stratégie d'affaire de l'organisation (Guérin et Wils, 1992; Ulrich, 1997c). Donc, dans la mesure où la gestion des ressources humaines doit contribuer davantage aux opérations de l'organisation, certaines activités générales de gestion devraient

occuper une place plus grande dans le travail du professionnel en ressources humaines. Avec le souci de contribuer à l'atteinte d'objectifs organisationnels, de nouvelles responsabilités administratives, comme l'implication dans des projets d'amélioration de la qualité et de la réingénierie des processus, sont devenues importantes en gestion des ressources humaines (Bingham, 1993). Le professionnel ressources humaines doit aussi se préoccuper de fonctions générales de gestion, comme celles de la planification et du contrôle, afin de s'assurer que les nouvelles approches sont implantées avec succès dans l'entreprise.

À la lumière de ces constats, nous concluons qu'il est pertinent de compter le nombre de fonctions générales de gestion inclus dans les annonces de recrutement pour les quatre années de référence. Une augmentation des fonctions générales de gestion serait un signe que les rôles évoluent de plus en plus vers des contenus stratégiques.

- **Fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique**

Dans la présente étude, les fonctions de gestion des ressources humaines sont les principales responsabilités qu'ont à assumer les professionnels en ressources humaines relatives à leurs champs de spécialisation. Les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique font référence à l'évaluation des employés et des programmes, le développement organisationnel, la gestion du changement organisationnel, la planification des ressources humaines et la réingénierie des processus de gestion (Haines et Arcand, 1997). Il est donc pertinent de croire que compter le nombre de fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique serait un signe que les rôles deviennent plus stratégiques. Les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique sont donc celles qui s'inscrivent dans la planification stratégique de l'entreprise et qui témoignent de la prise en charge d'un rôle d'agent de changement.

2.1.2. Compétences des professionnels en ressources humaines

La dimension « compétences » fait référence aux exigences professionnelles qui sont requises pour bien exercer les rôles (Haines et Arcand, 1997). Les cinq variables de compétences des professionnels en ressources humaines choisies sont la scolarisation, le diplôme, l'expérience de travail, les connaissances et les qualités personnelles. Elles ont été largement discutées dans la littérature. Reprenons-les brièvement.

- **Scolarisation**

Selon une étude réalisée dans le secteur secondaire privé au Québec (Gosselin, 1995), il semble que la scolarisation des professionnels en ressources humaines augmente. En 1978, 30,5 pour cent des directeurs ressources humaines possédaient un diplôme universitaire, contrairement à 56,3 pour cent en 1995. Haines et Arcand (1997) ont noté que l'exigence d'une formation de premier cycle universitaire est une condition d'accès à la profession environ trois fois sur quatre, mais que la demande pour une formation de deuxième cycle est peu fréquente. Selon un test d'homogénéité de variance le niveau de scolarisation demandé est demeuré constant entre 1975 et 1995 ($\chi^2 = 7,81$; $p = 0,05$). La recherche de Paraniyam (1990) n'est toutefois pas arrivée à la même conclusion. La profession ressources humaines exigerait, selon cette étude, de plus en plus une formation de deuxième cycle.

- **Diplôme**

Guérin et Wils (1992) affirment que la forte demande concernant la maîtrise des connaissances financières, technologiques et opérationnelles pourrait se traduire par une plus forte demande pour une formation générale en gestion au lieu d'une formation spécifique en ressources humaines. En plus de conclure que la profession ressources humaines exigerait de plus en plus une formation de deuxième cycle, Paraniyam (1990) ajoute que cette formation serait probablement en administration ou en relations industrielles.

- **Expérience de travail**

Plusieurs conclusions intéressantes sont ressorties de l'étude d'Haines et Arcand (1997) à propos de l'expérience de travail requise par les employeurs. Il est mentionné que la durée de l'expérience de travail moyenne exigée en 1995 est significativement supérieure à celle exigée en 1975 et en 1985 ($F = 7,08 ; p = 0,001$). Un autre phénomène marquant recensé est qu'il y a une augmentation significative de la fréquence de mention d'une expérience de travail acquise dans le secteur d'activité ou à l'intérieur d'un milieu spécifique ($\chi^2 = 36,21 ; p = 0,001$). La demande d'expérience de travail comme généraliste en ressources humaines connaît un essor significatif ($\chi^2 = 42,79 ; p = 0,001$). Haines et Arcand (1997) n'ont trouvé aucune annonce de presse mentionnant cette exigence en 1975, alors qu'en 1995, 28,2 pour cent des annonces la mentionnait.

- **Connaissances**

Rappelons que, selon une étude, 18,8 pour cent de la variance dans la performance individuelle des professionnels en ressources humaines est expliquée par la connaissance de l'organisation (Ulrich et coll., 1995). Donc, un ensemble de connaissances financières, technologiques et opérationnelles devrait être maîtrisé (Guérin et Wils, 1992). De plus, si les ressources humaines deviennent plus informatisées, il serait normal que la connaissance des systèmes informatiques soit nécessaire à l'emploi (Guérin et Wils, 1992). Haines et Arcand (1997) notent que la connaissance de l'informatique a connu un essor significatif en 1995 et qu'elle se trouve dans un peu plus du quart des annonces étudiées ($\chi^2 = 45,59 ; p = 0,001$). Par ailleurs, pour plusieurs, la capacité de bien communiquer verbalement et par écrit ainsi que le bilinguisme constituent des atouts majeurs pour les professionnels en ressources humaines (ORHRI, 2007). Haines et Arcand (1997), ont constaté que la connaissance de l'anglais était déjà une exigence fréquente en 1975, mais elle augmente néanmoins jusqu'en 1995.

- **Qualités personnelles**

Haines et Arcand (1997) ont montré que les qualités personnelles des professionnels en ressources humaines sont de plus en plus importantes aux yeux des entreprises. En 1975, les auteurs recensaient moins d'une qualité personnelle par annonce de recrutement. En 1995, la moyenne se situait bien au-dessus de deux. Dans la grande catégorie de qualités personnelles, celles reliées aux habiletés personnelles étaient en très forte demande ($F = 46,78$; $p = 0,001$) (Haines et Arcand, 1997). Ulrich et coll. (1989) évaluent que les professionnels en ressources humaines développent des habiletés nouvelles directement liées aux nouveaux rôles : capacité à écouter, capacité à diagnostiquer, capacité à bâtir des réseaux, capacité à articuler une vision, capacité à vendre une solution, capacité à construire un consensus, capacité à passer à l'action. Cela serait crucial pour le succès des démarches de changement ou de résolution de problèmes. L'étude d'Ulrich et coll. (1995) a aussi conclu que des aptitudes en gestion du changement, en relations interpersonnelles, en résolution de problèmes et en implantations d'objectifs sont des qualités personnelles incontournables pour la profession.

En mettant les dimensions « rôles » et « compétences » en relation, nous croyons être en mesure de vérifier et nuancer l'évolution de la profession en ressources humaines. Poursuivons au prochain point avec nos propositions de recherche.

2.2. Propositions de recherche

Une proposition de recherche est une présomption qui anticipe une relation entre deux termes qui demande à être vérifiée à l'aide des indicateurs que l'on retrouve dans l'opérationnalisation du modèle conceptuel (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Notre modèle se traduit par plusieurs propositions, mais plus spécifiquement par deux propositions générales et par neuf sous-propositions. Donc, toutes choses étant égales par ailleurs :

2.2.1. Proposition 1: la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.

- **Proposition 1a : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de l'utilisation de l'appellation « ressources humaines » dans les titres des postes.**

Comme nous l'avons mentionné ultérieurement, Caldwell (2002) a estimé que les professionnels ayant un titre d'emploi contenant les mots « ressources humaines » semblent plus orientés vers des rôles stratégiques. Toutefois, les professionnels « ressources humaines » ne se perçoivent pas nécessairement plus efficace que les professionnels du « personnel » au sein de l'entreprise. Grant et Oswick (1998) ont conclu que 50 pour cent des répondants à leur sondage téléphonique croient qu'il y a une différence de rôle entre les postes avec l'appellation « ressources humaines » et ceux avec l'appellation « personnel ».

Notre recension de la littérature a révélé le thème de l'émergence des rôles stratégiques. En effet, on demande de plus en plus aux professionnels en ressources humaines de jouer les rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement. Compte tenu de sa connotation stratégique, on devrait donc trouver une augmentation de l'utilisation de l'appellation « ressources humaines ». Ceci témoignerait de l'émergence des rôles stratégiques de la profession ressources humaines au cours de la période de 1975 à 2005.

- **Proposition 1b : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la présence des fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement.**

La décennie 1980 a inauguré l'ère de la communication, caractérisée par le travail d'équipe et le management participatif (Sekiou et coll., 2001). Au cours des trente dernières années, les spécialistes en ressources humaines sont devenus des gestionnaires à

part entière et intégrés à la direction générale (Sekiou et coll., 2001). Quelle que soit la nature de l'organisation, privée ou public, toute organisation applique des principes administratifs que l'on peut appeler des fonctions générales de gestion, comme la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Sekiou et coll., 2001). L'équipe de direction établit des procédures administratives pour acquérir des ressources (matérielles, financières et humaines), élabore les buts, prépare et exécute les décisions et facilite les communications (Sekiou et coll., 2001). La prise en charge des fonctions générales de gestion par les professionnels en ressources humaines s'inscrit dans le renouvellement de la fonction ressources humaines constaté au cours des dernières décennies. C'est pourquoi nous considérons que les mentions des fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement sont aussi le reflet des rôles stratégiques.

- **Proposition 1c : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.**

Haines et Arcand (1997) ont trouvé que dans les annonces de presse de 1995, plusieurs fonctions de gestion des ressources humaines s'inséraient dans la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines telles : le développement organisationnel, la gestion du changement organisationnel, la gestion de la qualité totale et la gestion des systèmes d'information. D'autre part, la gestion des carrières, la planification stratégique des ressources humaines et la réingénierie des processus de gestion occupent une place marginale au sein des annonces de presse de 1995, mais caractérisent tout de même le modèle renouvelé de la fonction ressources humaines. Haines et Arcand (1997) commençaient aussi à voir dans les annonces de presse de 1995 des fonctions de gestion des ressources humaines comme assurer la motivation au travail, instaurer un climat de concertation et gérer l'équité en emploi, ce qui va de pair avec la nouvelle vision de la fonction ressources humaines. Le mot « évaluation » revenait aussi souvent et est un indice du modèle renouvelé des ressources humaines.

À la lumière des écrits recensés par, entre autres, Ulrich (1997c), Sekiou et coll. (2001) et Haines et Arcand (1997), nous sommes en mesure d'anticiper une croissance des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Haines et Arcand (1997) remarquent l'émergence des fonctions stratégiques, alors qu'Ulrich (1997c) et Sekiou et coll. (2001) affirment que les fonctions reliées aux rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement devraient déjà faire partie intégrante des fonctions des professionnels en ressources humaines. Nous envisageons donc la possibilité que les fonctions de gestion de nature plus stratégique s'intègrent de plus en plus aux annonces de recrutement de 1975 à 2005.

2.2.2. Proposition 2: la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

Pour assumer le rôle de partenaires stratégiques et d'agents de changement, les professionnels en ressources humaines doivent maîtriser un plus grand nombre de compétences (Guérin et Wils, 1992). Ulrich et coll. (1995), entre autres, ont proposé un modèle de compétences requises par les professionnels en ressources humaines pour générer de la valeur et ainsi contribuer de façon significative au succès organisationnel. De plus, Haines et Arcand (1997) affirment, à la lumière de leur étude, que les compétences des professionnels en ressources humaines sont caractérisées par le modèle renouvelé de gestion. Les cinq groupes de compétence que nous avons choisi de retenir sont la scolarisation, le diplôme, l'expérience de travail, les connaissances et les qualités personnelles.

- **Proposition 2a : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation.**

Gosselin (1995), Guérin et Wils (1992) et Paraniyam (1990) prédisent une croissance du niveau de scolarisation des professionnels en ressources humaines. L'extension du champ de connaissances requises pour jouer un rôle plus stratégique impliquerait une formation

plus longue, incluant de plus en plus fréquemment un second cycle universitaire (Kaufman, 1994).

Haines et Arcand (1997) affirment plutôt que le niveau de scolarisation demandé est demeuré constant entre 1975 et 1995 et qu'une formation de premier cycle universitaire est généralement le niveau académique exigé par les employeurs. En ce qui nous concerne, nous croyons, comme Gosselin (1995), Guérin et Wils (1992), Kaufman (1994) et Paranilam (1990), que le niveau de scolarisation demandé augmentera de 1975 à 2005.

- **Proposition 2b : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines.**

Bien que plusieurs diplômes puissent mener à une carrière en gestion des ressources humaines, Haines et Arcand (1997) ont noté que les plus importants sont en relations industrielles et en administration avec spécialisation en gestion des ressources humaines. Haines et Arcand ont relevé que le diplôme en relations industrielles est le plus courant. De plus, selon Paranilam (1990), la profession ressources humaines exigerait de plus en plus un diplôme en administration ou en relations industrielles. Par ailleurs, la littérature sur le processus de professionnalisation affirme que, pour constituer la discipline scientifique qu'elle est aujourd'hui, la profession des ressources humaines doit se spécialiser progressivement à travers certaines disciplines des sciences humaines et sociales. En conséquence, nous croyons que les postes de professionnels en ressources humaines sont aujourd'hui davantage occupés par les titulaires de diplômes universitaires en ressources humaines. Ce mouvement contribue à accréditer l'idée de la professionnalisation des ressources humaines.

- **Proposition 2c : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines.**

L'étude de Haines et Arcand (1997) affirme que la demande d'expérience de travail comme généraliste en ressources humaines connaît un essor significatif ($\chi^2 = 42,79$; $p = 0,001$). Haines et Arcand (1997) n'ont trouvé aucune annonce de presse mentionnant cette exigence en 1975, alors qu'en 1995, 28,2 pour cent des annonces la mentionnait.

Les ressources humaines se concentrent de plus en plus vers une « professionnalisation » de l'emploi et cela comporte d'être des experts dans son domaine d'application. C'est pourquoi nous croyons que la demande d'expérience en gestion des ressources humaines se fera de plus en plus importante au cours des années de références.

- **Proposition 2d : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute.**

La gestion renouvelée exige que les professionnels en ressources humaines deviennent plus stratégiques (Guérin et Wils, 1992; Ulrich et coll., 1995; Haines et Arcand 1997; Caldwell, 2002 et 2003). Pour Guérin et Wils (1992), une façon pour le professionnel en ressources humaines, de parvenir à être plus stratégique serait d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement. Haines et Arcand (1997) observent aussi qu'il y a une augmentation significative de la fréquence de mention d'une expérience de travail acquise dans le secteur d'activité ou à l'intérieur d'un milieu spécifique ($\chi^2 = 36,21$; $p = 0,001$). Nous nous attendons donc à une augmentation de la demande pour les expériences de travail acquises dans le secteur d'activité de l'organisation de 1975 à 2005.

- **Proposition 2e : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances.**

Pour participer activement à la prise de décisions stratégiques et devenir de véritables partenaires stratégiques, les professionnels doivent notamment posséder une solide compréhension du milieu des affaires et bien saisir le contexte financier de l'entreprise (Baill, 1999 ; Brockbank et coll., 1999). Ulrich et coll. (1995) ont isolé trois catégories de compétences, dont les compétences d'affaires (connaissances de l'organisation et du domaine d'affaires). Dans cette étude, 18,8 pour cent de la variance dans la performance individuelle chez les professionnels en ressources humaines était expliquée par la connaissance de l'organisation (Ulrich et coll., 1995). Les connaissances financières, technologiques et opérationnelles devraient donc être nécessaires pour un professionnel en ressources humaines (Guérin et Wils, 1992). De plus, les nouvelles technologies de l'information libèrent certes les professionnels de certaines tâches routinières (Spencer, 1995), mais encore faut-il que les professionnels en ressources humaines sachent s'en servir. La connaissance de l'anglais semble aussi être un enjeu significatif lors de l'embauche. Haines et Arcand (1997), ont constaté que la connaissance de l'anglais était déjà une exigence fréquente en 1975, mais qu'elle est encore plus importante en 1995 ($\chi^2 = 26,72 ; p = 0,001$).

- **Proposition 2f : la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour les qualités personnelles.**

Yeung et coll. (1994) insistent sur les compétences que doivent acquérir les professionnels en ressources humaines afin d'influencer le changement, soit la résolution de problèmes, la créativité, l'habileté à communiquer efficacement, la formulation de problèmes de la façon appropriée, l'identification des opportunités d'amélioration, la création d'un environnement qui encourage la participation et la capacité à prendre des risques calculés. Ces compétences sont importantes car elles touchent l'ensemble des professionnels en ressources humaines sans tenir compte de leur niveau hiérarchique ou de leurs tâches spécifiques.

Après une étude approfondie de la littérature sur le sujet, Haines et Arcand (1997) ont relevé d'autres qualités personnelles qui auraient une importance notable : sens de l'organisation, sens des affaires, proactif, délégation efficace, perspective systémique, approche marketing, capacité à conceptualiser, structuré, soucieux du détail, capable de composer avec des enjeux stratégiques, talentueux en planification, proximité opérationnelle et rigueur.

Haines et Arcand (1997) ont montré une augmentation significative des exigences relatives aux qualités personnelles de 1975 à 1995 ($F = 42,84$; $p = 0,001$). Cette même étude a aussi trouvé que les qualités personnelles, et surtout celles reliées aux habiletés personnelles, sont de plus en plus importantes aux yeux des recruteurs ($F = 46,78$; $p = 0,01$). Ainsi, si les entreprises sont passées d'un modèle traditionnel à un modèle renouvelé de 1975 à 2005, cela devrait se remarquer par l'augmentation des exigences de qualités personnelles dans les annonces de recrutement recrutant des professionnels en ressources humaines.

2.2.3. L'évolution du contexte

Notre étude couvre une période de 30 ans, soit de 1975 à 2005. Pendant ces trente années, nous avons assisté à une prise de conscience du rôle et de la place des ressources humaines dans l'organisation. Nous tenons pour acquis que le contexte a évolué. Si le contexte ne s'était pas modifié, il ne serait pas logique de croire que les rôles et les compétences des professionnels se soient aussi transformés. Reprenons brièvement les raisons qui nous laissent croire que le contexte a évolué durant les trente dernières années. Au cours du chapitre précédent, nous avons soulevé plusieurs changements, notamment d'ordre : social, économique et politique.

La situation économique du début des années 1980 (taux d'intérêt élevés, inflation, chômage, récession, baisse de productivité, internationalisation des marchés) incite les dirigeants à accorder une priorité à la productivité, à la qualité du produit et à la satisfaction de leurs clients. Cette situation a amené les employés à se manifester lors de

la prise de décision, à accepter plus de responsabilités et à avoir accès à plus d'information organisationnelle. Il est donc raisonnable de croire que les entreprises commencent à privilégier la fonction ressources humaines en lui conférant un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. De plus, l'automatisation, la robotisation et les nouvelles technologies de l'information et des communications ont permis d'accélérer le rythme de travail (Dolan et coll., 2002 ; Guérin et Wils, 1992). Les employés sont : plus instruits, plus représentés par la gent féminine, plus diversifiés, plus expérimentés et vieillissants. Ces changements font en sorte que les employeurs ont du mal à satisfaire les besoins des employés et le contrat psychologique entre ces deux acteurs est de plus en plus discordant (Guérin et Wils, 1992 ; Wils et coll., 1998). Il y a aussi une dualité dans les statuts d'emplois. Les salariés font soit partie d'un noyau dur, stable et protégé ou d'un noyau flexible ayant des contrats à durée déterminée (Quazza et Gilbert, 2006). Les relations de travail, maintenant encadrées par la législation, ont aussi changé le contexte organisationnel et social du travail.

Ces pressions ont, selon la littérature (Blancero et coll., 1996; Caldwell, 2003; Gosselin, 1995; Guérin et Wils, 1992; Haines et Arcand, 1997; Quazza et Gilbert, 2006; Schuler et Jackson, 1987; Ulrich, 1997c; Ulrich et coll., 1995; Wils et coll., 2000 ; Yeung et coll., 1994), transformées les rôles et les compétences des professionnels en ressources humaines et, de surcroît, transformé la profession ressources humaines.

CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons les principaux éléments de la méthodologie de notre étude en trois sections soit : le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse.

3.1. Le type de recherche

Avant d'élaborer la démarche méthodologique, le chercheur doit connaître le type de recherche qu'il fera. La présente recherche est d'ordre interdisciplinaire, car nous avons intégré des théories ainsi que des propositions qui appartiennent aux relations industrielles, plus précisément à la gestion des ressources humaines. Toutefois, nous avons aussi touché un peu au domaine de la psychologie en expliquant, au premier chapitre, la notion du contrat psychologique.

Cette recherche est à la fois exploratoire et appliquée. Notre recherche peut être qualifiée d'exploratoire, car elle permet de clarifier des questions qui ont été, à notre connaissance, rarement vérifiées empiriquement et qui sont donc plus ou moins établies empiriquement. De plus, nous avons choisi une méthode de collecte des données différente de la majorité des travaux empiriques afin de documenter les aspects de la réalité de l'évolution de la profession ressources humaines. Cette recherche est aussi appliquée, car elle pourrait permettre de changer la pratique de la profession. Le fait de mieux circonscrire la progression de la pratique pourrait favoriser une meilleure harmonisation des contenus académiques aux besoins du marché du travail.

Les questions de recherche sont a) comment les rôles et compétences des professionnels en ressources humaines ont-ils évolué entre 1975 et 2005? et b) est-ce dans le sens prescrit par la littérature normative? Ces questions peuvent être perçues comme exploratoires, descriptives, comparatives et explicatives (Gauthier, 2003). Même si le sujet est abondamment discuté dans la littérature, cette recherche peut être perçue comme exploratoire, car à notre connaissance, peu de recherches empiriques ont été produites afin de vérifier l'écart entre le discours des chercheurs et la pratique de la profession. À la

suite de notre revue de littérature, les soutiens empiriques à cette question ont été repérés dans les articles de Gosselin (1995), de Brockbank et Ulrich (2003) et de Haines et Arcand (1997). Elle peut être aussi descriptive, car elle a comme but de décrire un état pour documenter, de façon fiable, la profession des ressources humaines dans la réalité. Elle peut être aussi comparative, car elle met en parallèle la relation entre les changements dans le contexte et l'évolution du professionnel en ressources humaines. Nous comparons la profession ressources humaines antérieure, de 1975 à 1995, à la profession ressources humaines de 2005 (Gauthier, 2003). Enfin, cette analyse est explicative, car elle servira à circonscrire la profession ressources humaines afin de pouvoir expliquer son évolution de 1975 à 2005.

À prime à bord, notre recherche est qualitative, car la description et l'explication des rôles et des compétences dans les annonces de recrutement sont des mots et des expressions et non une série de statistique. Toutefois, nous prévoyons transformer ces données non métriques en valeur métrique afin de les mettre en relation et tenter d'en comprendre leur signification. Notre recherche est donc à la fois qualitative et quantitative.

Notre recherche porte sur l'évolution d'un phénomène dans le temps, c'est donc une étude longitudinale. Selon Thiétart (2003), il existe trois caractéristiques pour déterminer si notre analyse est longitudinale : 1) les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, 2) les sujets sont comparables d'une période à l'autre et 3) l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée. Nous correspondons en tout points à cette description : 1) nous aurons quatre périodes distinctes, 2) les annonces de recrutement sont comparables et 3) nous tenterons de retracer l'évolution des rôles et des compétences des professionnels en ressources humaines. Aussi, Thiétart (2003) convient qu'il faut que la période d'étude soit relativement longue afin de bien cerner l'évolution du phénomène par rapport au temps. Notre mémoire se colle aussi au type « avant/après », c'est-à-dire que nous cherchons à observer comment la profession était au moment où le modèle de gestion

traditionnel était présent (1975) et comment cette même profession se dessine après l'évolution vers un modèle de gestion renouvelé (1995 et 2005) (Thiétart, 2003).

3.2. Le plan d'observation

Le plan d'analyse nous aide à mettre à l'épreuve notre modèle conceptuel dans les faits. Pour ce faire, nous discuterons de plusieurs points soit : la structure de preuve, l'échantillonnage, la méthode de collecte des données envisagées, l'instrument d'observation, le modèle opératoire et la validité de la recherche.

3.2.1. La structure de preuve

Afin de répondre à nos questions de recherche dans un délai raisonnable, nous allons faire l'analyse du contenu d'annonces de recrutement affichant des postes en gestion des ressources humaines. Nous avons choisi cette structure de preuve, car nous croyons que les annonces de recrutement comprennent l'expression des besoins des organisations au sujet des fonctions principales de l'emploi et des qualifications recherchées chez le titulaire du poste. Elle contient donc les signaux sur les exigences importantes de l'emploi quant aux fonctions et aux qualifications. Il est aussi raisonnable de croire que puisque ces annonces sont coûteuses, les organisations qui recrutent à partir de ce médium décriront soigneusement leurs attentes (Haines et Arcand, 1997). Nous allons chercher les annonces dans le journal La Presse du samedi dans la section carrières et professions. Le coût d'affichage d'une annonce professionnelle de 30 à 60 lignes dans la section carrières et professions du journal La Presse le samedi était de 1108,80\$ en juin 2006 (Bourhis, 2007). Une étude de notoriété des sites de recrutement au Québec et au Canada auprès du public a classé le journal La Presse deuxième (34 pour cent) derrière « Monster » (47 pour cent) (Racine, 2000). Cela semble indiquer que La Presse est une source qui attire à la fois les employeurs et les chercheurs d'emploi.

Cette technique permet aussi de recueillir des renseignements qui sont normalement fournis pour répondre aux besoins de l'organisation et non à celui du chercheur, ce qui

peut contribuer à réduire les distorsions inhérentes à des méthodes comme celle de l'entrevue. À la lumière de la recherche de Haines et Arcand (1997) il apparaît que cette méthode permet un examen longitudinal en minimisant les pertes d'informations. Pour l'année 1975, les annonces de recrutements peuvent être retracées à l'aide de microfiches disponible à la bibliothèque de l'Université de Montréal. Les annonces de recrutement de 1985, 1995 et 2005 peuvent être retracées électroniquement à partir des bases de données de la bibliothèque de l'Université de Montréal. Il semble approprié de pouvoir appliquer cette approche de recherche pour analyser les rôles et les compétences du professionnel en ressources humaines malgré les limites qu'elles supposent.

En effet, l'analyse de contenu d'annonce de recrutement comporte des limites. Premièrement, les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises du Québec. D'une part, même si plusieurs entreprises qui affichent dans la section carrières et professions sont d'envergure nationale et même parfois internationale, la composition de l'échantillon est plus spécifique au contexte québécois et plus précisément à celui de l'entreprise de la région montréalaise (mais pas exclusivement). D'autre part, ce sont généralement les grandes entreprises qui font usage des annonces de presse pour des fins de recrutement (Bourhis, 2007). Deuxièmement, l'approche méthodologique pose des limites d'accès aux données. Il ne sera peut-être pas toujours possible de recueillir des données sur toutes les variables qui permettraient une vérification plus complète de l'évolution de la profession ressources humaines. De même, nous avons choisi d'analyser les contenus d'annonces de recrutement affichées dans la section carrières et professions du journal La Presse, car l'information que nous cherchions y était pertinente et condensée. Du côté empirique, il aurait été intéressant d'analyser toutes les annonces de recrutement pour les quatre années de références. Aussi, nous savions en choisissant cette méthodologie, que nous ne pourrions pas tenir compte de l'affichage interne dans les entreprises, mais tous ces choix ont été faits en fonction du critère de faisabilité de la recherche. En effet, tenir compte de ces limites aurait rendu la recherche extrêmement élaborée et quasiment infaisable dans un laps de temps raisonnable pour un mémoire de maîtrise.

3.2.2. L'échantillonnage

Dans le cadre de notre recherche, l'**unité d'analyse** est le professionnel en ressources humaines que l'on souhaite recruter. Le **niveau d'analyse** est l'individu. Son aire géographique est surtout au Québec et son rapport dans le temps est de 1975 à 2005. La population réfère à un ensemble d'unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse (Gauthier, 2003). Dans notre recherche, la **population** se compose de toutes les annonces de recrutement pour des professionnels en ressources humaines de 1975 à 2005 au Québec. L'échantillon se réfère à l'information que nous allons recueillir sur une fraction de l'ensemble de la population que nous voulons étudier afin de pouvoir généraliser les résultats sur cet ensemble de population (Gauthier, 2003). Notre **échantillon** en est un raisonné. Nous avons choisi quatre années dans le temps, chacune à dix ans d'intervalle, ce qui nous permettra de répondre à nos deux questions de recherche. Donc pour chacune de ces quatre années (1975, 1985, 1995 et 2005), nous allons analyser la totalité des annonces de recrutement pertinentes du samedi dans la section carrières et professions qui réfèrent à un poste de professionnel en ressources humaines. Concrètement, il y a 222 annonces pertinentes en 1975, en 1985, 290 annonces pertinentes, en 1995, 185 annonces pertinentes et en 2005, 201 annonces pertinentes. En résumé, nous allons analyser 898 annonces relatives à quatre années de référence sur une période de 30 ans.

3.2.3. La méthode de collecte des données envisagées

Comme mentionné plus haut, nous allons utiliser des données provenant des annonces de recrutement pour réaliser cette étude. Voyons comment nous envisageons de collecter nos données.

L'approche méthodologique choisie consiste en une analyse du contenu d'annonces affichant des postes en gestion des ressources humaines dans le quotidien La Presse. La collecte d'annonces de recrutement pour les postes en ressources humaines se fera comme dans la recherche de Haines et Arcand (1997). Nous allons les rechercher dans la section carrières et professions du journal La Presse. Les annonces seront recueillies sur

une base hebdomadaire, soit à chaque samedi, sur une période de douze mois pour chacune des quatre années de référence soit, 1975, 1985, 1995 et 2005. Tous les dédoublements seront retirés.

3.2.4. L'instrument d'observation

Nous analyserons le contenu des annonces de recrutement à l'aide de la grille d'analyse de contenu présentée à la figure 13. Cette grille est divisée en plusieurs sections soit : le numéro de référence que nous lui avons attribué, l'année de référence, le salaire offert inscrit selon la valeur exacte ou le point milieu, le titre du poste, le titre du supérieur immédiat, le type de poste, le type de secteur de l'entreprise (public ou privé), les fonctions générales de gestion, les fonctions de gestion des ressources humaines, le diplôme demandé, le type de spécialisation scolaire demandée, les connaissances, le nombre d'années d'expérience de travail inscrit selon la valeur exacte ou le point milieu, l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise si demandée, l'expérience de travail en ressources humaines si demandée, le type d'expérience spécialisée et les qualités personnelles. Elle a été créée à partir des variables énoncées dans le modèle conceptuel. Les abréviations entre crochets et parenthèses serviront de guide pour la base de données qui sera créée dans SPSS afin d'analyser nos résultats.

Analyse de contenu p.1/3

Numéro

Année

 2005

 1995

 1985

 1975

Salaire

Statut professionnel

Titre:

Supérieur immédiat:

Type de poste [poste]	Type de secteur [secteur]
[1] Direction généraliste [2] Direction spécialiste [3] Conseiller généraliste [4] Conseiller spécialiste	[1] Secteur public [2] Secteur privé [99] Non spécifié

Fonctions générales de gestion [0, 1]	Fonctions GRH [0, 1]	Fonctions GRH (suite) [0, 1]	Spécialisation scolaire demandée [0, 1]
Administration (fgg01) Analyse des dépenses (fgg02) Application (fgg03) Autorité fonctionnelle (fgg04) Conception (fgg05) Contrôle (fgg06) Contrôle des dépenses (fgg07) Conseils gestionnaires (fgg08) Conseils direction (fgg09) Coordination (fgg10) Développement (fgg11) Diffusion (fgg12) Direction (fgg13) Élaboration (fgg14) Établir un budget (fgg15) Évaluation (fgg16) Formulation (fgg17) Implantation de la Loi 30 (fgg18) Négociation (fgg19) Organisation (fgg20) Planification (fgg21) Qualité totale (fgg22) Recherches et analyses (fgg23) Réingénierie (fgg24) Responsabilités administratives (fgg25) Responsabilité financière (fgg26) Responsabilité gestion info. (fgg27) Responsabilité matérielle (fgg28) Stratégie (fgg29) Suivi du budget (fgg30)	Activités de remplacement (fgrh01) Aide aux employés (fgrh02) Analyse et desc. de tâches (fgrh03) Assiduité au travail (fgrh04) Avantages sociaux (fgrh05) Climat organisationnel (fgrh06) Communication (fgrh07) Conciliation travail-famille (fgrh08) CSST (fgrh09) Description de postes (fgrh10) Développement (fgrh11) Dév. de structures org. (fgrh12) Dév. des compétences (fgrh13) Développement du personnel (fgrh14) Développement org. (fgrh15) Embauche (fgrh16) Équité salariale (fgrh17) Évaluation (fgrh18) Formation (fgrh19) Gestion / application conv. coll. (fgrh20) Gestion de la relève (fgrh21) Gestion du personnel (fgrh22) Gestion des absences (fgrh23) Gestion des carrières (fgrh24) Gestion du bien-être (fgrh25) Gestion du rendement (fgrh26) Harcèlement (fgrh27) Intégration des cultures (fgrh28) Intégration du personnel (fgrh29) Mobilisation (fgrh30) Mouvement interne de pers. (fgrh31) Négociation collectives (fgrh32) Organisation du travail (fgrh33)	Paie (fgrh34) Perfectionnement (fgrh35) Planification des ressources humaines (fgrh36) Politique (fgrh37) Qualité de vie au travail (fgrh38) Reconnaissance (fgrh39) Recherche (fgrh40) Recrutement (fgrh41) Relations de travail (fgrh42) Représentant de l'employeur (fgrh43) Représentant des employés devant les tribunaux admin (fgrh44) Rémunération (fgrh45) Rétention du personnel (fgrh46) Retraite (fgrh47) Sélection (fgrh48) SIRH (fgrh49) SST (fgrh50)	Administration (profil GRH) (sscol01) Ressources humaines (sscol02) Relations industrielles (sscol03) Psychologie (sscol04) Droit (sscol05) SST (sscol06) Comptabilité (sscol07) Finances (sscol08) Administration (générale) (sscol09) Sciences humaines (sscol10) Éducation (sscol11) Génie industrielle (sscol12) Commerce (sscol13) Gestion (sscol14) Hygiène industrielle (sscol15) Infirmierie (sscol16) Communication (sscol17)
		Formation académique Diplôme obligatoire [diplob] [1] Pré-universitaire [2] 1er cycle universitaire [3] 2e cycle universitaire [4] 3e cycle universitaire [99] Non spécifié Diplôme atout [diplat] [1] 1er cycle universitaire [2] 2e cycle universitaire [3] 3e cycle universitaire [99] Non spécifié	Autre (sscol18)

Figure 13 : Grille d'analyse de contenu

Analyse de contenu p.2/3

Connaissances [0, 1]

Anglais atout (conn01)
 Anglais fonctionnel (conn02)
 Anglais fonctionnel à l'écrit (conn03)
 Anglais fonctionnel à l'oral (conn04)
 Anglais obligatoire (conn05)
 Anglais obligatoire à l'écrit (conn06)
 Anglais obligatoire à l'oral (conn07)
 Analyse des besoins (conn08)
 Approches renouvelées de la GRH (conn9)
 Autre langue (conn10)
 Bonne vitesse au clavier (conn11)
 Connaissance des logiciels comptables (conn12)
 Connaissance des systèmes de gestion (conn13)
 Connaissance du logiciel Access (conn14)
 Gestion de budget (conn15)
 Gestion de projets (conn16)
 Gestion du changement (conn17)
 Gestion par compétences (conn18)
 Implantation de programmes (conn19)
 Informatique (conn20)
 Internet (conn21)
 Lois (conn22)
 Lotus Notes (conn23)
 Méthodes de gestion (conn24)
 MS Office (bureautique) (conn25)
 Nouvelles approches de gestion (conn26)
 Outils informatiques de gestion (conn27)
 Pratiques novatrices (conn28)
 Prévention SST (conn29)
 Production de rapports périodiques (conn30)
 Produits ou services (conn31)
 Progiciel autres (conn32)
 Progiciel RH (conn33)
 Progiciel spécialisés (conn34)
 Supervision d'équipes (conn35)
 SIRH (conn36)

Autre (conn37)

Commentaires

Expérience de travail

Durée [années] (expann)

Expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise [expsect]

[0] Non
[1] Oui

Expérience de travail en gestion des ressources humaines [expGRH]

[0] Non
[1] Oui

Expérience spécialisée [0, 1]

En gestion des ressources humaines (expssp01)
 En relations du travail (expssp02)
 En milieu syndiqué (expssp03)
 Dans les opérations (expssp04)
 En gestion (expssp05)
 Rémunération (expssp06)
 Comptabilité (expssp07)
 Dans un poste de direction (expssp08)
 Formation (expssp09)
 SST (expssp10)
 Avantages sociaux (expssp11)
 Dotation (expssp12)
 Paie (expssp13)

Autre (expssp14)

Figure 13 : Grille d'analyse de contenu (suite)

Analyse de contenu p.3/3

Qualités personnelles [0, 1]	Qualités personnelles (suite) [0, 1]	Qualités personnelles (suite) [0, 1]	Qualités perso. (suite) [0, 1]
Agent de changement (qual001)	Diplomatie (qual043)	Maturité (qual085)	Sens stratégique (qual126)
Animateur (qual002)	Discernement (qual044)	Médiateur (qual086)	Sérieux (qual127)
Approche clientèle (qual003)	Disponible (qual045)	Méthodique (qual087)	Soucieux du détail (qual128)
Approche marketing (qual004)	Discretion (qual046)	Militantisme (qual088)	Souplesse (qual129)
Aptitudes de gestionnaire (qual005)	Dynamisme (qual047)	Minutie (qual089)	Soutien l'organisation (qual130)
Aptitudes de superviseur (qual006)	Écoute (qual048)	Mobilisateur (qual090)	Structuré (qual131)
Approche systémique (qual007)	Efficacité (qual049)	Motivé (qual091)	Tact (qual132)
Authentique (qual008)	Empathique (qual050)	Organisation des ressources (qual092)	Transparence (qual133)
Autonomie (qual009)	Entregent (qual051)	Organisation du temps (qual093)	Travaillant (qual134)
Bâtisseur (qual010)	Entreprenant (qual052)	Orienté vers l'action (qual094)	Visionnaire (qual135)
Calme (qual011)	Esprit d'équipe (qual053)	Orienté vers la qualité (qual095)	Vision stratégique (qual136)
Capable de composer avec des enjeux strat. (qual012)	Éthique (qual054)	Orienté vers les résultats (qual096)	Vision systématique (qual137)
Capable d'établir une relation d'aide (qual013)	Faire face situations complexes (qual055)	Ouverture au changement (qual097)	Vulgarisateur (qual138)
Capacité à conseiller (qual014)	Faire face situations délicates (qual056)	Ouverture d'esprit (qual098)	
Capacité à réagir (qual015)	Favorisé climat de travail plaisant (qual057)	Partenaire (qual099)	
Cap. réal. plusieurs mandats même temps (qual016)	Favorisé climat de travail stimulant (qual058)	Participation (qual100)	
Capacité à résoudre des problèmes (qual017)	Flexibilité (qual059)	Planification (qual101)	
Capacité à travailler sous pression (qual018)	Formateur (qual060)	Polyvalence (qual102)	
Capacité d'adaptation (qual019)	Gestion équipes interdisciplinaires (qual061)	Pondéré (qual103)	
Capacité d'analyse (qual020)	Gestion de conflits (qual062)	Potentiel d'avancement (qual104)	
Capacité d'évaluer rapidement une situation (qual021)	Gestion ambiguïtés et paradoxes (qual063)	Prévention des litiges (qual105)	
Cap. d'iden. et compr. les besoins des orgs (qual022)	Gestion des priorités (qual064)	Proactif (qual106)	
Capacité d'intégration (qual023)	Gestion du changement (qual065)	Procédures de travail solides (qual107)	
Capacité de prise de décision (qual024)	Gestion du stress (qual066)	Professionnalisme (qual108)	
Capacité de synthèse (qual025)	Goût du défi et de l'excellence (qual067)	Promotion et défense droits (qual109)	
Cap. pour les relations interpersonnelles (qual026)	Habile négociateur (qual068)	Promouvoir le dév. de l'org. (qual110)	
Centré (qual027)	Habilité à stimuler les employés (qual069)	Rapidité d'exécution (qual111)	
Collaborateur (qual028)	Habilité de coach (qual070)	Réaliste (qual112)	
Cohérence (qual029)	Habilités d'intervention (qual071)	Reddition de comptes (qual113)	
Communication (qual030)	Habilité mathématique (qual072)	Respect (qual114)	
Communication écrite (qual031)	Habilité organisationnelle (qual073)	Respect des échéanciers (qual115)	
Communication organisationnelle (qual032)	Habilité pour la concertation (qual074)	Respect des engagements (qual116)	
Communication verbale (qual033)	Influent (qual075)	Responsable (qual117)	
Communication verbale et écrite (qual034)	Initiative (qual076)	Rigueur (qual118)	
Conceptualiste (qual035)	Innovateur (qual077)	Sens de l'équité (qual119)	
Con. clairement la vision et mission de l'org. (qual036)	Intégrité (qual078)	Sens de l'organisation (qual120)	
Confiance (qual037)	Intelligence (qual079)	Sens des affaires (qual121)	
Confidentialité (qual038)	Jugement (qual080)	Sens des responsabilités (qual122)	
Connaissance de l'économie du travail (qual039)	Leadership (qual081)	Sens du collectif (qual123)	
Créativité (qual040)	Loyal (qual082)	Sens du diagnostique (qual124)	
Crédibilité (qual041)	Maîtrise de soi (qual083)	Sens politique (qual125)	
Détermination (qual042)	Maîtrise du rôle conseil (qual084)		

Figure 13 : Grille d'analyse de contenu (suite)

3.2.5. Le modèle opératoire

Nous avons considéré que l'évolution de la profession ressources humaines avait deux dimensions, soit les rôles et les compétences du professionnel en ressources humaines. Un rôle fait référence à la fonction qu'exerce le professionnel en entreprise, alors que les compétences font référence aux exigences professionnelles qui sont requises pour bien exercer ces rôles (Haines et Arcand, 1997). Après ces définitions générales, voyons comment nous pouvons opérationnaliser ces dimensions afin d'en comprendre toutes ses composantes.

Les indicateurs choisis pour les deux dimensions sont généralement inspirés de ceux utilisés dans la recherche de Haines et Arcand (1997) et des rôles et compétences énoncées dans les 898 annonces de recrutement pertinentes trouvées pour notre recherche. D'ailleurs, c'est une étude exploratoire préliminaire de Haines et Arcand (1996) qui a permis d'établir les catégories d'information pertinentes pour la classification des renseignements portant sur les fonctions du poste, soit les fonctions du domaine d'expertise en gestion des ressources humaines et les fonctions générales de gestion.

- **Opérationnalisation des variables de rôles**

Nous avons choisi trois catégories de variables pour l'opérationnalisation des rôles des professionnels en ressources humaines soit l'appellation « ressources humaines » dans le titre du poste, le nombre de fonctions générales de gestion et le nombre de fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Les indicateurs choisis visent à nous permettre de répondre à nos deux questions de recherche qui s'intéressent à l'évolution de la profession ressources humaines de 1975 à 2005.

○ **Opérationnalisation de la variable appellation « ressources humaines » dans le titre du poste**

L'opérationnalisation de la variable appellation « ressources humaines » dans le titre du poste se trouve au tableau 2. Nous considérons que l'appellation « ressources humaines » indiquée dans le titre des annonces de recrutement est liée à un rôle plus stratégique contrairement à l'appellation « personnel ». Ainsi, nous allons comptabiliser le nombre de fois que nous retrouvons l'appellation « ressources humaines » dans le titre du poste. La valeur 1 est attribuée lorsque l'annonce de recrutement contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme. Nous analyseront la fréquence de l'appellation « ressources humaines » en fonction des quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005).

Une augmentation de l'appellation « ressources humaines » associée à une diminution de l'appellation « personnel » pourrait constituer une démonstration plus convaincante encore de l'effet de cette variable. Nous créerons donc une variable intitulée « appellation personnel » et comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005).

Tableau 2 : L'opérationnalisation de la variable appellation « ressources humaines » dans le titre du poste

Dimension	Variable	Indicateurs
Rôles des professionnels en ressources humaines	Appellation « ressources humaines » dans le titre du poste [TitreRH]	Le titre du poste contient l'appellation « ressources humaines » (0 = non ; 1 = oui)
		Le titre du poste contient l'appellation « personnel » (0 = non ; 1 = oui)

○ **Opérationnalisation de la variable fonctions générales de gestion**

Haines et Arcand (1997) ont remarqué une grande évolution des activités générales de gestion. Jusqu'en 1995, la formulation et l'évaluation de politiques et de programmes ont connu des progrès significatifs ($\chi^2 = 11,76$; $p = 0,05$). Aussi, les activités de gestion comme conseiller les cadres hiérarchiques ainsi que conseiller l'équipe de direction représentent une responsabilité de plus en plus importante. Haines et Arcand (1997) ont trouvé que plusieurs activités de gestion s'inséraient dans la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines. Le tableau 3 représente les 30 fonctions générales de gestion que nous avons relevées dans notre analyse de contenu. La valeur 1 est attribuée lorsque l'annonce contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme.

Tableau 3 : Fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement

Fonctions générales de gestion [Fgg]	Administration (fgg01)
	Analyse des dépenses (fgg02)
	Application (fgg03)
	Autorité fonctionnelle (fgg04)
	Conception (fgg05)
	Contrôle (fgg06)
	Contrôle des dépenses (fgg07)
	Conseille les gestionnaires (fgg08)
	Conseille la direction (fgg09)
	Coordination (fgg10)
	Développement (fgg11)
	Diffusion (fgg12)
	Direction (fgg13)
	Élaboration (fgg14)
	Établir un budget (fgg15)

Tableau 3 : Fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement (suite)

	Évaluation (fgg16)
	Formulation (fgg17)
	Implantation de la Loi 30 (fgg18)
	Négociation (fgg19)
	Organisation (fgg20)
	Planification (fgg21)
	Qualité totale (fgg22)
	Recherches et analyses (fgg23)
	Réingénierie (fgg24)
	Responsabilité administrative (fgg25)
	Responsabilité financière (fgg26)
	Responsabilité de gestion de l'information (fgg27)
	Responsabilité matérielle (fgg28)
	Stratégie (fgg29)
	Suivi du budget (fgg30)

○ **Opérationnalisation de la variable fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique**

Nous avons répertorié, dans les annonces de recrutement, 50 fonctions de gestion des ressources humaines (voir tableau 4). Certaines de ces fonctions n'étaient mentionnées que dans très peu d'annonces de recrutement. Nous procéderons donc à l'élimination des fonctions de gestion des ressources humaines qui compte dix mentions et moins. Ensuite, nous soumettrons les fonctions de gestion des ressources humaines restantes à une analyse factorielle exploratoire avec une rotation Varimax. Les résultats nous permettront d'observer des regroupements de fonctions de gestion des ressources humaines. Ensuite, en nous basant sur la littérature ainsi que sur l'observation des regroupements, nous identifierons les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.

Une augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique associée à une diminution des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle pourrait constituer une démonstration plus convaincante encore de la valeur de la cette variable. Nous créerons donc une variable intitulée fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle qui comprendra les fonctions ressources humaines non retenues à l'étape précédente et qui compte dix mentions et plus dans les annonces de recrutement. Nous soumettrons ensuite les fonctions de gestion des ressources humaines de natures plus opérationnelles à une analyse de régression linéaire qui retiendra comme variable les « fonctions de gestion des ressources humaines de natures plus opérationnelles » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Les fonctions de gestion ressources humaines citées dans les annonces de recrutement sont présentées au tableau 4.

Tableau 4: Fonctions de gestion des ressources humaines

Fonctions de gestion des ressources humaines [FggRH]	Activités de remplacement (fgrh01)
	Aide aux employés (fgrh02)
	Analyse et description de tâches (fgrh03)
	Assiduité au travail (fgrh04)
	Avantages sociaux (fgrh05)
	Climat organisationnel (fgrh06)
	Communication (fgrh07)
	Conciliation travail-famille (fgrh08)
	Commission de la santé et de la sécurité au travail CSST (fgrh09)
	Description de postes (fgrh10)
	Développement (fgrh11)
	Développement de structures organisationnelles (fgrh12)
	Développement des compétences (fgrh13)
	Développement du personnel (fgrh14)

Tableau 4: Fonctions de gestion des ressources humaines (suite)

	Développement organisationnel (fgrh15)
	Embauche (fgrh16)
	Équité salariale (fgrh17)
	Évaluation (fgrh18)
	Formation (fgrh19)
	Gestion et/ou application convention collective (fgrh20)
	Gestion de la relève (fgrh21)
	Gestion du personnel (fgrh22)
	Gestion des absences (fgrh23)
	Gestion des carrières (fgrh24)
	Gestion du bien-être (fgrh25)
	Gestion du rendement (fgrh26)
	Harcèlement (fgrh27)
	Intégration des cultures (fgrh28)
	Intégration du personnel (fgrh29)
	Mobilisation (fgrh30)
	Mouvement interne de pers. (fgrh31)
	Négociation collectives (fgrh32)
	Organisation du travail (fgrh33)
	Paie (fgrh34)
	Perfectionnement (fgrh35)
	Planification des ressources humaines (fgrh36)
	Politique (fgrh037)
	Qualité de vie au travail (fgrh38)
	Reconnaissance (fgrh39)
	Recherche (fgrh40)
	Recrutement (fgrh41)
	Relations de travail (fgrh42)

Tableau 4: Fonctions de gestion des ressources humaines (suite)

	Représentant de l'employeur (fgrh43)
	Représentant des employés devant les tribunaux administratifs (fgrh44)
	Rémunération (fgrh45)
	Rétention du personnel (fgrh46)
	Retraite (fgrh47)
	Sélection (fgrh48)
	Système d'information en ressources humaines (SIRH) (fgrh49)
	Santé et sécurité au travail (SST) (fgrh50)

- **Opérationnalisation des variables de compétences**

Les compétences sont les exigences professionnelles qui sont requises pour bien exercer ces rôles (Haines et Arcand, 1997). Cinq variables vont être étudiées, soit la scolarisation, le diplôme, l'expérience de travail, les connaissances et les qualités personnelles.

La façon de mesurer nos variables est de calculer la fréquence des mentions dans les annonces de recrutement. Le codage associé aux variables servira à transposer ces expressions non métriques en valeur métrique. S'il y a mention de variables qui n'ont pas été prises en compte dans la grille d'analyse de contenu, elles seront compilées en créant des nouvelles catégories dans la case « autre » prévue à cet effet dans la grille. Voyons maintenant comment nous poursuivons l'opérationnalisation de ces cinq variables en commençant par la scolarisation.

- Scolarisation

L'opérationnalisation de cette variable est présentée au tableau 5. Nous nous sommes inspirés des indicateurs de Haines et Arcand (1997) en y ajoutant le troisième cycle

universitaire, car nous avons noté des annonces de recrutement qui en faisaient mention. La scolarisation est divisée en deux sous-variables, soit le diplôme considéré comme obligatoire et le diplôme estimé comme un atout. Pour la sous-variable « diplôme obligatoire », cinq indicateurs peuvent être repéré dans les annonces de recrutement : le diplôme pré-universitaire, de premier cycle universitaire, de deuxième cycle universitaire, de troisième cycle universitaire et non spécifié. Pour la sous-variable « diplôme atout », quatre indicateurs peuvent être repéré dans les annonces de recrutement : le diplôme de premier cycle universitaire, de deuxième cycle universitaire, de troisième cycle universitaire et non spécifié. Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes pour les diplômes obligatoires pour les quatre années de références (1975, 1985, 1995 et 2005).

Tableau 5 : Opérationnalisation de la variable « scolarisation »

Dimension	Variable	Sous-variable	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Scolarisation	Diplôme obligatoire [diplob]	[1] Pré-universitaire [2] 1er cycle universitaire [3] 2e cycle universitaire [4] 3e cycle universitaire [99] Non spécifié
		Diplôme atout [diplat]	[1] 1er cycle universitaire [2] 2e cycle universitaire [3] 3e cycle universitaire [99] Non spécifié

o Diplôme

Nous avons noté, dans les annonces de recrutement, que les diplômes demandés étaient souvent les suivants : administration (profil gestion des ressources humaines), ressources

humaines, relations industrielles, psychologie, droit, santé et sécurité au travail, comptabilité, finances, administration profil général, sciences humaines, éducation, génie industrielle, commerce, gestion, hygiène industrielle, infirmerie et communication. S'il y a mention de variables qui n'ont pas été prises en compte dans la grille d'analyse de contenu, elles seront compilées en créant des nouvelles catégories dans la case « autre » prévue à cet effet dans la grille. L'opérationnalisation cette variable se retrouve au tableau 6.

Afin de répondre correctement à nos propositions de recherche, nous avons pris la décision de regrouper les diplômes propres à la profession ressources humaines et de rassembler les diplômes qui ne sont pas considérées comme propres à la profession ressources humaines. Ainsi, nous avons regroupé les diplômes en administration profil gestion des ressources humaines, en ressources humaines, en relations industrielles et en santé et sécurité au travail pour désigner les « diplômes propres à la profession ressources humaines ». Les diplômes en psychologie, droit, comptabilité, finances, administration profil général, sciences humaines, éducation, génie industriel, commerce, gestion, hygiène industrielle, infirmerie et communication sont regroupés dans la catégorie « diplômes autres ». La valeur 1 est attribué lorsque l'annonce contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme. Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes et les comparerons à l'aide d'un modèle de régression logistique pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005). Dans un premier temps, nous soumettrons les diplômes propres à la profession ressources humaines à une analyse de régression logistique qui retiendra comme variable la mention « diplômes propre à la profession ressources humaines » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Dans un deuxième temps, nous soumettrons les diplômes « autres » à une analyse de régression logistique qui retiendra comme variable les « diplômes autres » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable « diplôme »

Dimension	Sous dimension	Variable	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Diplôme	Diplôme propre à la profession ressources humaines [SpeRH]	Administration (profil GRH) (sscol01) Ressources humaines (sscol02) Relations industrielles (sscol03) Santé et sécurité au travail (sscol06)
		Diplôme autre [SpeAUT]	Psychologie (sscol04) Droit (sscol05) Comptabilité (sscol07) Finances (sscol08) Administration (profil général) (sscol09) Sciences humaines (sscol10) Éducation (sscol11) Génie industrielle (sscol12) Commerce (sscol13) Gestion (sscol14) Hygiène industrielle (sscol15) Infirmierie (sscol16) Communication (sscol17) Autre (sscol18)

○ Expérience de travail

Afin de mesurer la nature des expériences de travail, Haines et Arcand (1996 et 1997) proposent de chercher s'il y a mention du secteur d'activité. Les annonces ne demandant aucune expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute sont codées 0 alors que les annonces qui demandent une telle expérience sont codées 1. Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes et les comparerons à l'aide d'un test de proportions échantillonales et d'un modèle de régression logistique pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005).

Nous relèverons aussi s'il y a mention de demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines. Le chiffre 1 sera attribué lorsque l'annonce contiendra une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y aura pas de mention conforme. Nous comptabiliserons le nombre de réponses pertinentes et le comparerons dans les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005). Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes et les comparerons à l'aide d'un test de proportions échantillonnales et d'un modèle de régression logistique pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005). L'opérationnalisation de la variable « expérience de travail » se retrouve au tableau 7.

Tableau 7: Opérationnalisation de la variable « expérience de travail »

Dimension	Variable	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Expérience de travail	Expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise? [expsect] [0] Non [1] Oui
		Expérience de travail en gestion des ressources humaines? [expGRH] [0] Non [1] Oui

o Connaissances

Les connaissances sont directement reliées à ses indicateurs qui sont réunis au tableau 8. Certains indicateurs sont inspirés de Haines et Arcand (1996 et 1997) et les indicateurs additionnels ont été retenus au fur et à mesure que nous prenions connaissance des 898 annonces de recrutement. La valeur 1 est attribué lorsque l'annonce contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme. Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes et les comparerons à l'aide d'un modèle de régression linéaire pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005). Plus précisément, nous retiendrons la variable indépendante « année » et la variable

dépendante « demande de connaissances » (nos indicateurs), en contrôlant pour le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste.

Tableau 8 : Opérationnalisation de la variable « connaissances »

Dimension	Variable	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Connaissances [Conn]	Anglais atout (conn01)
		Anglais fonctionnel (conn02)
		Anglais fonctionnel à l'écrit (conn03)
		Anglais fonctionnel à l'oral (conn04)
		Anglais obligatoire (conn05)
		Anglais obligatoire à l'écrit (conn06)
		Anglais obligatoire à l'oral (conn07)
		Analyse des besoins (conn08)
		Approches renouvelées de la GRH (conn09)
		Autre langue (conn10)
		Bonne vitesse au clavier (conn11)
		Connaissance des logiciels comptables (conn12)
		Connaissance des systèmes de gestion (conn13)
		Connaissance du logiciel Access (conn14)
		Gestion de budget (conn15)
		Gestion de projets (conn16)
		Gestion du changement (conn17)
		Gestion par compétences (conn18)
		Implantation de programmes (conn19)
		Informatique (conn20)
		Internet (conn21)
		Lois (conn22)
		Lotus Notes (conn23)
		Méthodes de gestion (conn24)
		MS Office (bureautique) (conn25)
		Nouvelles approches de gestion (conn26)
		Outils informatiques de gestion (conn27)
		Pratiques novatrices (conn28)
		Prévention santé et sécurité au travail (SST) (conn29)
		Production de rapports périodiques (conn30)
		Produits ou services (conn31)
		Progiciel autre (conn32)
		Progiciel ressources humaines (conn33)
		Progiciel spécialisés (conn34)
		Supervision d'équipes (conn35)
Système d'information en ressources humaines		

Tableau 8 : Opérationnalisation de la variable connaissances (suite)

		(SIRH) (conn36)
		Autres (conn37)

o Qualités personnelles

La dernière catégorie de compétences retenue par Haines et Arcand (1996 et 1997) sont les qualités personnelles. Nous avons répertorié, dans l'ensemble des annonces de recrutement, 138 qualités personnelles qui représentent autant d'exigences relatives aux postes à combler. Chacune d'elle est reliée directement à ses indicateurs et est inspirée des travaux de Haines et Arcand (1996 et 1997) et des annonces de recrutement retenues. Les qualités personnelles sont énumérées au tableau 9 en ordre alphabétique. La valeur 1 est attribué lorsque l'annonce contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme. Nous comptabiliserons la fréquence de réponses pertinentes et les comparerons à l'aide d'un modèle de régression linéaire pour les quatre années repères (1975, 1985, 1995 et 2005). Plus précisément, nous retiendrons la variable indépendante « année » et la variable dépendante « demande de qualités personnelles » (nos indicateurs), en contrôlant pour le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste.

Tableau 9 : Opérationnalisation de la variable « qualités personnelles »

Dimension	Variable
Compétences des professionnels en ressources humaines	Qualités personnelles
Indicateurs	
Agent de changement [qual001], animateur [qual002], approche clientèle [qual003], approche marketing [qual004], aptitudes de gestionnaire [qual005], aptitudes de superviseur [qual006], approche systémique [qual007], authentique [qual008], autonomie [qual009], bâtisseur [qual010], calme [qual011], capable de composer avec des enjeux stratégique [qual012], capable d'établir une relation d'aide [qual013], capacité à conseiller [qual014], capacité à réagir [qual015], capacité à réaliser plusieurs mandats même temps [qual016], capacité à résoudre des problèmes [qual017], capacité à	

Tableau 9 : Opérationnalisation des qualités personnelles (suite)

travailler sous pression [qual018], capacité d'adaptation [qual019], capacité d'analyse [qual020], capacité d'évaluer rapidement une situation [qual021], capacité d'identifier et comprendre les besoins des organisations [qual022], capacité d'intégration [qual023], capacité de prise de décision [qual024], capacité de synthèse [qual025], capacité pour les relations interpersonnelles [qual026], centré [qual027], collaborateur [qual028], cohérence [qual029], communication [qual030], communication écrite [qual031], communication organisationnelle [qual032], communication verbale [qual033], communication verbale et écrite [qual034], conceptualiste [qual035], concevoir clairement la vision et mission de l'organisation. [qual036], confiance [qual037], confidentialité [qual038], connaissance de l'économie du travail [qual039], créativité [qual040], crédibilité [qual041], détermination [qual042], diplomatie [qual043], discernement [qual044], disponible [qual045], discrétion [qual046], dynamisme [qual047], écoute [qual048], efficacité [qual049], empathique [qual050], entrent [qual051], entreprenant [qual052], esprit d'équipe [qual053], éthique [qual054], faire face situations complexes [qual055], faire face situations délicates [qual056], favorisé climat de travail plaisant [qual057], favorisé climat de travail stimulant [qual058], flexibilité [qual059], formateur [qual060], gestion équipes interdisciplinaires [qual061], gestion de conflits [qual062], gestion ambiguïtés et paradoxes [qual063], gestion des priorités [qual064], gestion du changement [qual065], gestion du stress [qual066], goût du défi et de l'excellence [qual067], habile négociateur [qual068], habileté à stimuler les employés [qual069], habileté de coach [qual070], habiletés d'intervention [qual071], habileté mathématique [qual072], habileté organisationnelle [qual073], habileté pour la concertation [qual074], influent [qual075], initiative [qual076], innovateur [qual077], intégrité [qual078], intelligence [qual079], jugement [qual080], leadership [qual081], loyal [qual082], maîtrise de soi [qual083], maîtrise du rôle conseil [qual084], maturité [qual085], médiateur [qual086], méthodique [qual087], militantisme [qual088], minutie [qual089], mobilisateur [qual090], motivé [qual091], organisation des ressources [qual092], organisation du temps [qual093], orienté vers l'action [qual094], orienté vers la qualité [qual095], orienté vers les résultats [qual096], ouverture au changement [qual097], ouverture d'esprit [qual098], partenaire [qual099], participation [qual100], planification [qual101], polyvalence [qual102], pondéré [qual103], potentiel d'avancement [qual104], prévention des litiges [qual105], proactif [qual106], procédures de travail solides [qual107], professionnalisme [qual108], promotion et défense droits [qual109], promouvoir le développement de l'organisation [qual110], rapidité d'exécution [qual111], réaliste [qual112], reddition de comptes [qual113], respect [qual114], respect des échéanciers [qual115], respect des engagements [qual116], responsable [qual117], rigueur [qual118], sens de l'équité [qual119], sens de l'organisation [qual120], sens des affaires [qual121], sens des responsabilités [qual122], sens du collectif [qual123], sens du diagnostique [qual124], sens politique [qual125], sens stratégique [qual126], sérieux [qual127], soucieux du détail [qual128], souplesse [qual129], soutien l'organisation [qual130], structuré [qual131], tact [qual132], transparence [qual133], travaillant [qual134], visionnaire [qual135], vision stratégique [qual136], vision systématique [qual137], vulgarisateur [qual138].

3.2.6. La validité de la recherche

Thiéart (2003) suggère aux chercheurs de prendre des précautions pour s'assurer d'une bonne validité ou d'une bonne fiabilité d'une recherche. Conséquemment, nous allons décortiquer différentes validités soit celles de l'instrument de mesure, du construit théorique et de la validité interne et externe. Nous nous attarderons aussi à l'importance de la fiabilité de notre recherche.

- **La validité de la mesure**

Notre recherche s'inscrit dans la poursuite d'une étude qui a déjà été entreprise par Haines et Arcand (1997). Toutefois, nous réanalyserons les trois années déjà étudiées en détail par Haines et Arcand (1997), soit 1975, 1985 et 1995, afin d'homogénéiser nos analyses et d'être certain d'avoir la même base de codification pour les quatre années de références.

Notre grille d'analyse est inspirée de celle déjà élaborée et vérifiée à deux reprises (Haines et Arcand, 1996). Afin de nous assurer que notre grille d'analyse soit fiable, nous avons mesuré, à des périodes différentes, les mêmes annonces de recrutement avec un co-chercheur. Nous avons ensuite comparé nos résultats jusqu'à ce que nous soyons certains qu'ils continueraient à être similaires dans le temps. Les analyses ont été faites par une seule personne. Ceci peut constituer un biais étant donné qu'il n'y a pas de validité inter-juge à proprement parler. Toutefois, les biais perceptuels sont limités étant donné que les annonces de recrutement ne sont pas vraiment une analyse de discours, mais une recherche de mots clés pré-établie avec un co-chercheur.

La plus répandue des approches méthodologiques consiste à réaliser une enquête par questionnaire ou par entrevue auprès des professionnels en ressources humaines. Cette méthode s'expose à des biais perceptuels et aux subjectivités des répondants en regard à l'évolution de leur profession. Notre mesure permet d'éviter quelques biais inhérents à l'entrevue et au questionnaire tout en permettant un examen longitudinal de la situation

des professionnels en ressources humaines. La perte d'information est aussi minimisée étant donné que les archives du journal sont gardées à la bibliothèque de l'Université de Montréal.

Une approche similaire à la nôtre et à celle de Haines et Arcand (1997) a été suivie dans une étude qui se penchait sur l'évolution des qualifications exigées des professionnels en système d'information (Todd et coll., 1995). Haines et Arcand (1997) ont jugé approprié d'appliquer la même approche de recherche pour analyser l'évolution de la profession en ressources humaines.

- **La validité de construit**

La validité de construit est le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'il est censé représenter (Thiétart, 2003). Notre grille d'analyse de contenu représente directement les variables annoncées dans le modèle conceptuel. Les annonces de recrutement contiennent des signaux sur les exigences importantes de l'emploi quant aux fonctions et aux qualifications. Nous pouvons croire qu'une entreprise qui recrute par l'entremise d'un journal réputé décrira méticuleusement ses attentes. Elle devra aussi choisir soigneusement ses mots compte tenu des coûts qui s'imposent et des restrictions quant à la longueur de l'annonce.

- **La validité interne**

Selon Thiétart (2003), la validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. La façon d'y arriver est de nous demander s'il n'y a pas une autre explication à nos résultats. Plusieurs biais limitant la validité interne devront être pris en compte. Les deux principaux biais de notre étude, selon Campbell et Stanley (1966), sont l'effet d'histoire, qui consiste à se demander si les événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats et l'effet de maturation qui consiste à se demander si les objets d'analyse n'ont pas changé pendant le cours de l'étude (Thiétart, 2003). Ceci étant dit, l'effet de

test, d'instrumentation, de régression statistique, de mortalité et de contamination sont pratiquement nuls étant donné la méthodologie de notre recherche qui consiste à faire l'analyse du contenu d'annonces de recrutement. La contagion par d'autres variables parasites étant presque nulle, nous pouvons affirmer que notre recherche a une forte validité interne.

- **La validité externe**

La validité externe fait référence à la capacité de généralisation de notre recherche. Dans notre cas, elle est relativement limitée même si notre échantillon compte 898 annonces de recrutement. Malheureusement, il se pourrait que les annonces de recrutement ne soient pas généralisables à l'ensemble des professionnels du Québec, puisqu'il est logique de supposer que ce sont souvent les grandes entreprises qui font usage des annonces de recrutement pour des fins d'embauche. Donc, les rôles et compétences exigés dans les petites entreprises seraient pris en compte dans une moindre mesure. L'approche méthodologique comporte aussi des limites quant à l'accès aux données. Il n'a pas toujours été possible de recueillir des données sur toutes les variables qui auraient permis une vérification plus complète de l'évolution de la profession en ressources humaines.

- **La fidélité**

La fidélité de la recherche consiste, selon Thiétart (2003), à établir et vérifier que les opérations de la recherche pourront être répétées dans le temps avec les mêmes résultats, ou à des moments différents. Dans le cadre de notre recherche, ce concept est important, puisqu'il serait intéressant de pouvoir continuer cette recherche dans le temps. De plus, l'approche méthodologique envisagée dans la présente étude mériterait d'être exploitée davantage, car elle semble bien adaptée à des questions de recherches qui font appel à des analyses longitudinales. Ainsi, pour nous assurer de la fiabilité de notre recherche, nous portons une grande attention à la transmission des informations d'ordre méthodologique (Thiétart, 2003). Notre grille d'analyse pourra être quelque peu transformée afin de

répondre aux nouvelles exigences du futur, comme nous l'avons fait en nous inspirant de la grille d'analyse de Haines et Arcand (1997), mais l'approche reste la même.

3.3. Le plan d'analyse

La principale méthode d'analyse que nous utiliserons dans le cadre de notre recherche est l'analyse du contenu des annonces de recrutement. Nous envisageons aussi de recourir à des analyses statistiques. Présentons d'abord l'analyse du contenu pour enchaîner avec les analyses statistiques.

3.3.1. Analyse de contenu

Selon les auteurs consultés (L'Écuyer, 1987 et 1990; Richard, 2006 ; Robert et Bouillaguet, 1997), l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse de textes utilisant des procédures systématiques et objectives de descriptions permettant le traitement méthodique du contenu implicite et explicite des textes en vue d'en classer et d'en interpréter, par inférence, les éléments constitutifs. L'analyse de contenu permet de découvrir, par une méthode rigoureuse, la signification des messages contenus dans le matériel étudié. Étant donné que l'analyse de contenu fait appel à l'interprétation d'un contenu explicite, mais également d'un contenu implicite, les risques de dérapage dus à la subjectivité sont possibles. C'est pourquoi la catégorisation et le codage doivent être faits de façon extrêmement rigoureuse et être régulièrement objectivés afin de réduire les biais et d'augmenter la fiabilité et la validité des données.

Nous allons baser notre analyse selon les six étapes de l'analyse de contenu de L'Écuyer (1987). Premièrement, nous avons fait une lecture préliminaire des annonces de recrutement et nous avons établi une liste d'énoncés. Nous nous sommes familiarisés avec le matériel recueilli. En ce sens, il faut lire soi-même l'ensemble du matériel, le transcrire (bien que dans notre cas ce ne soit pas nécessaire, cela est tout de même une des étapes de familiarisation) et enfin, il faut prendre des notes au sujet de notre démarche. Deuxièmement, nous avons choisi et défini les unités de classification. C'est

dans cette étape que l'on procède au découpage des informations pertinentes. Dans notre recherche, les informations pertinentes font référence aux indicateurs et sont soit des mots précis ou des expressions. Troisièmement, nous avons procédé au codage. Cela consiste à regrouper les unités choisies à l'étape précédente dans des catégories. Les numéros correspondants au codage sont inscrits dans notre grille d'analyse entre parenthèses et permettront de transformer les données non métriques en données statistiquement quantifiables. Quatrièmement, il faut procéder à la quantification et au traitement statistique. Cinquièmement, nous devons faire l'analyse du matériel recueilli. Toujours selon L'Écuyer (1987), cette étape vise deux buts : celui de présenter les variables impliquées dans nos propositions de manière à ce que les caractéristiques de ces variables soient mises en évidence et bien mesurer les relations entre les variables afin de les comparer aux propositions de recherche. Sixièmement, tout au long de notre recherche, nous prendrons des notes sur les différents aspects de notre démarche.

Grâce à l'analyse de contenu, nous pourrons analyser correctement nos données afin de savoir si les professionnels en ressources humaines au Québec sont passés du modèle traditionnel au modèle renouvelé de gestion des ressources humaines et valider ou infirmer les propositions que nous avons formulées au chapitre précédent. Voyons maintenant comment nous envisageons faire les analyses statistiques.

3.3.2. Analyses statistiques

Nous avons fait quatre sortes d'analyses statistiques : des analyses descriptives, des tests de proportions échantillonnales, des tests d'analyses de variance (One-Way ANOVA) et des analyses multivariées. Dépendamment de ce que nous cherchons dans les propositions, nous allons appliquer soit à la fois un test de proportions échantillonnales et des analyses multivariées ou le test d'analyse de variance et des analyses multivariées.

Le test de proportions échantillonnales nous permet de vérifier, à un seuil de 0,05, s'il y a une différence significative entre des proportions. L'analyse de variance « One-Way »

permet de vérifier s'il y a égalité ou s'il n'y a pas égalité entre les moyennes de deux groupes ou plus, selon un niveau de 0,05.

Comme analyse multivariée, nous utiliserons soit l'analyse de régression linéaire ou logistique. Nous avons choisi l'analyse de régression puis qu'elle prend en compte certains de nos biais structuraux. Par exemple, la place accordée aux fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement peut varier selon la nature du poste et le secteur d'activité. L'analyse de régression permet de contrôler le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste afin de ne pas influencer la variable dépendante. Ainsi, il y aura autant d'analyse de régression qu'il y aura de variable dépendante. L'analyse de régression linéaire sert à décrire le lien linéaire existant entre des variables contrôlées (X) et une variable réponse (Y). En d'autres mots, il s'agit de prédire la réponse Y en fonction de valeurs contrôlées X. Dans une analyse de régression linéaire, la variable dépendante est toujours continue. L'objectif de la régression logistique est le même que celui de la régression linéaire. Il s'agit d'analyser une relation causale entre une variable dépendante Y et une ou plusieurs variables indépendantes X. La régression logistique se distingue essentiellement par le fait que la variable expliquée est catégorielle. Dans notre cas, la valeur 1 est attribué lorsque l'annonce contient une information pertinente et 0 lorsqu'il n'y a pas de mention conforme. Nous utiliserons aussi une analyse factorielle exploratoire avec une rotation Varimax, car nous croyons qu'il est possible de déterminer des facteurs qui soient indépendants les uns des autres au niveau de l'analyse de l'évolution des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Nous laisserons la procédure du logiciel SPSS définir le nombre de facteurs par défaut. Par la suite, nous décodons la signification conceptuelle de chaque facteur. Toutes ces analyses permettent de mieux comprendre et d'expliquer les phénomènes étudiés.

CHAPITRE IV : LES RÉSULTATS

4.1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives visent à décrire notre échantillon d'annonces de recrutement. Dans cette section, nous présenterons le nombre d'annonces pertinentes, les types de poste et les secteurs d'activité concernés.

Les fréquences des annonces de recrutement se répartissent de la façon suivante. En 1975, il y avait 222 annonces de recrutement pour des professionnels en ressources humaines, 290 en 1985, 185 en 1995 et 201 en 2005, pour un total de 898 annonces de recrutement. Ces fréquences sont présentées dans le tableau 10 et y sont aussi exprimées en pourcentage.

Tableau 10 : Les fréquences et les pourcentages des annonces de recrutement selon l'année de référence

Année de référence	Fréquence	Pourcentage
1975	222	24,70
1985	290	32,30
1995	185	20,60
2005	201	22,40
Total	898	100,00

Le salaire proposé est rapporté dans seulement 10,80 pour cent des annonces, ce qui rend impossible toute déduction pertinente à cet égard.

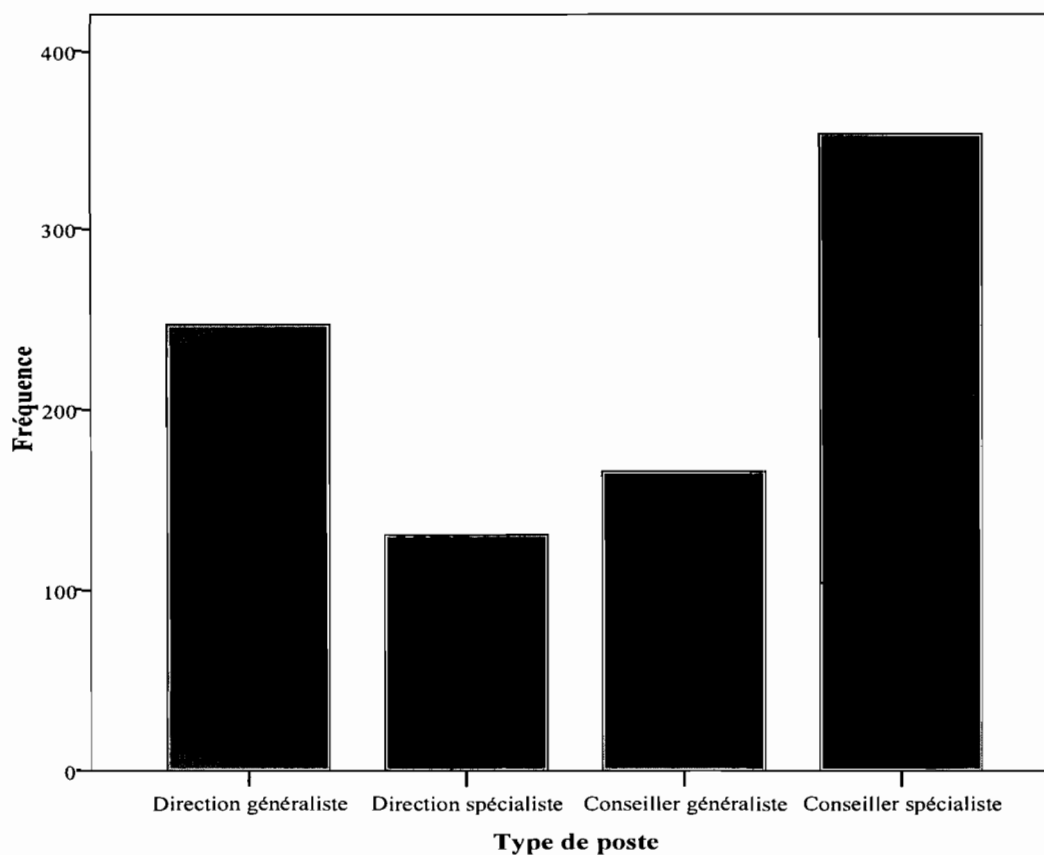
Le tableau 11 contient les fréquences et les pourcentages à la fois selon le niveau (direction ou conseiller) et le type de poste (généraliste ou spécialiste).

Tableau 11 : Les fréquences et les pourcentages des niveaux et des types de postes

Type de poste	Fréquence	Pourcentage
Direction généraliste	247	27,50
Direction spécialiste	131	14,60
Conseiller généraliste	166	18,50
Conseiller spécialiste	354	39,40
Total	898	100,00

La figure 14 annonce les fréquences à la fois selon le niveau (direction ou conseiller) et le type de poste (généraliste ou spécialiste).

Figure 14 : Les fréquences des niveaux et des types de postes



Le tableau 12 indique les fréquences selon le niveau et le type de poste selon l'année de référence.

Tableau 12 : Les fréquences des niveaux et des types de poste selon l'année de référence

Année de référence	Direction généraliste	Direction spécialiste	Conseiller généraliste	Conseiller spécialiste	Total
1975	70	36	34	82	222
1985	80	40	54	116	290
1995	51	26	50	58	185
2005	46	29	28	98	201

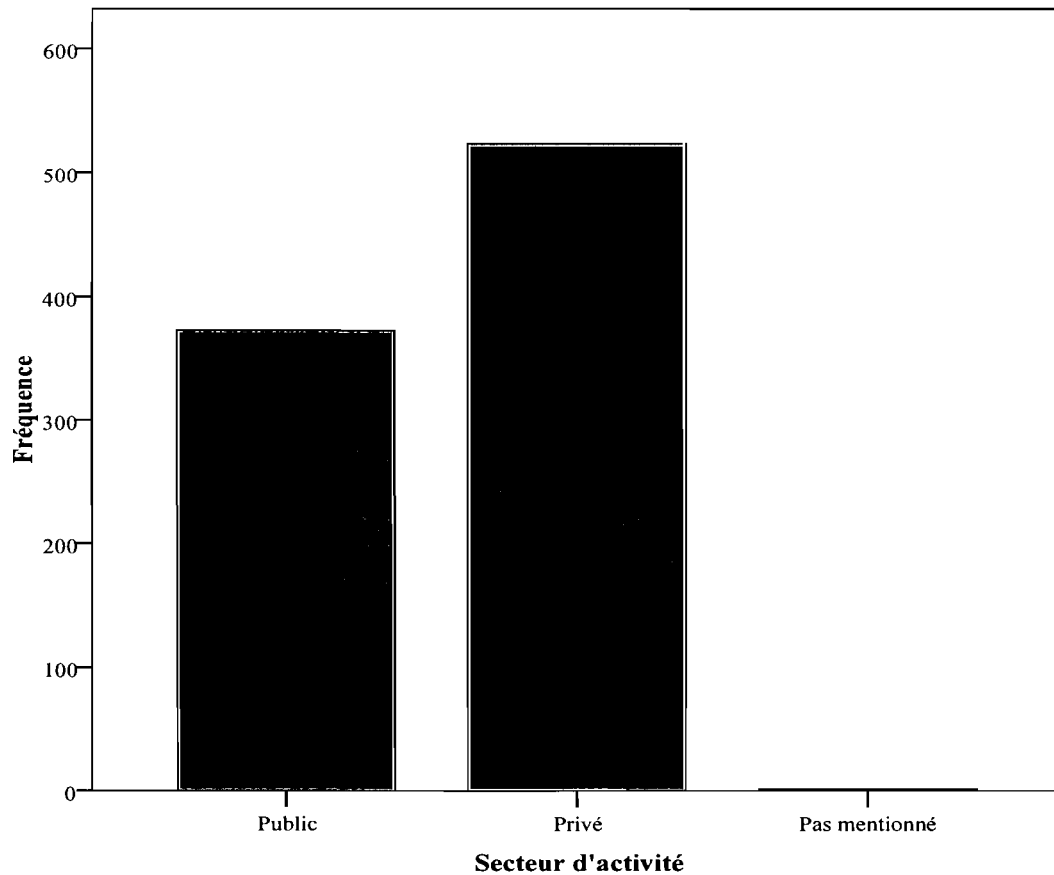
Le tableau 13 présente les fréquences et les pourcentages des annonces selon le secteur d'activité des organisations concernées par les annonces de recrutement. On remarque qu'il y a un peu plus d'annonces publiées pour le secteur privé (58,35) que pour le secteur public (41,54).

Tableau 13 : Les fréquences et les pourcentages du secteur d'activité

Secteur d'activité	Fréquence	Pourcentage
Public	373	41,54
Privé	524	58,35
Pas mentionné	1	0,11
Total	898	100,00

La figure 15 présente les fréquences des annonces selon le secteur d'activité des organisations concernées par les annonces de recrutement.

Figure 15 : La fréquence des secteurs d'activités



4.2. Analyse de l'évolution des rôles des professionnels en ressources humaines

La première proposition de notre recherche affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines. Cette proposition générale se décline ensuite en trois sous propositions qu'il est possible de vérifier dans le cadre de notre étude.

4.2.1. Analyse de l'évolution de l'appellation « ressources humaines »

La première sous proposition de la dimension rôle affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de l'appellation « ressources humaines » dans les titres

des postes des annonces de recrutement. Le tableau 14 contient les fréquences et les pourcentages de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence. Environ le tiers, soit 31,74 pour cent de l'ensemble des annonces contiennent l'expression « ressources humaines ».

Tableau 14 : Les fréquences et les pourcentages de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence

Année de référence	Fréquence	Pourcentage
1975	11	4,95
1985	77	26,55
1995	101	54,59
2005	96	47,76
Total	285	31,74

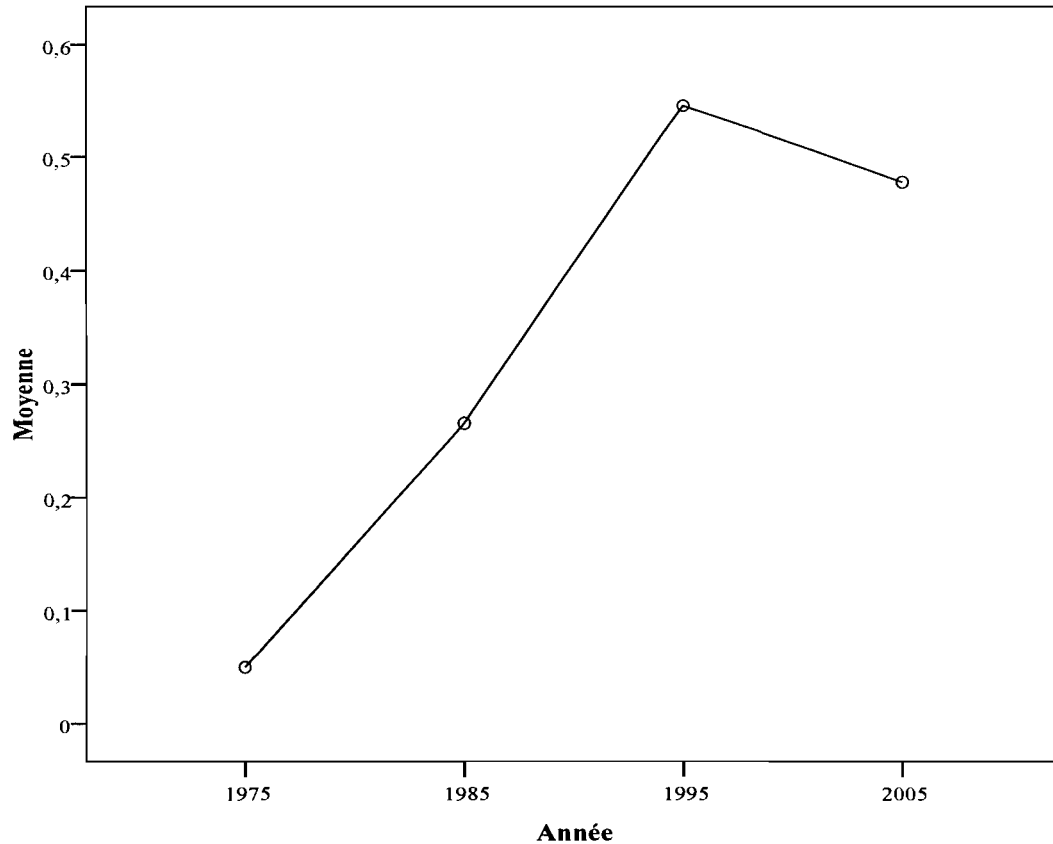
Le tableau 15 présente les moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence.

Tableau 15: Les moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,05
1985	0,27
1995	0,55
2005	0,48
Total	0,32

La figure 16 présente l'évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence.

Figure 16 : Évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « ressources humaines » selon l'année de référence



Le test de proportions échantillonnales nous permet de vérifier s'il y a une différence significative entre les proportions. À un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a un saut significatif dans la proportion d'utilisation de l'appellation « ressources humaines » entre 1975 et 1985 ($z = 6,42$). L'augmentation est aussi significative de l'année 1985 à celle de 1995 ($z = 6,16$). Entre 1995 et 2005, la baisse n'est pas significative ($z = 1,34$).

Des analyses statistiques multivariées confirment l'augmentation de l'appellation « ressources humaines ». En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la présence de l'appellation « ressources humaines » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le

niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Le modèle de régression est significatif (khi-carré = 441,16; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 39 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats présentés au tableau 16, présentent une relation positive et significative entre l'année de référence et la présence de l'appellation « ressources humaines » dans les annonces de recrutement ($Wald = 138,11$; $p = 0,000$). En ce qui concerne les variables de contrôle, la relation positive et significative entre le secteur d'activité et la présence de l'appellation « ressources humaines » indique que l'appellation « ressources humaines » est plus utilisée dans les annonces du secteur privé que du secteur public. La relation positive entre le type de poste et l'appellation « ressources humaines » indique que l'appellation « ressources humaines » est plus présente dans les annonces pour des postes de généraliste que de spécialiste.

Tableau 16 : Analyse de régression logistique de l'appellation « ressources humaines »

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	1,408	0,120	138,108	0,000	4,086
Secteur d'activité (privé)	0,546	0,202	7,285	0,007	1,727
Niveau de poste (direction)	0,287	0,204	1,982	0,159	1,332
Type de poste (généraliste)	3,375	0,258	171,761	0,000	29,229
Constante	-7,350	0,594	153,246	0,000	0,001

En somme, nos analyses appuient la proposition 1a qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de l'appellation « ressources humaines » dans les titres des postes. Cela représente un appui partiel à la proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.

Nous avons ensuite soumis la proposition 1a à une autre analyse de façon à renforcer cette conclusion. Il faudrait, en effet, que l'appellation « personnel », dans les titres des

annonces de poste de recrutement, connaisse une baisse sur la même période pour ainsi appuyer la proposition.

Le tableau 17 contient les fréquences et les pourcentages de l'appellation « personnel » selon l'année de référence. Environ le quart, soit 25,95 pour cent de l'ensemble des annonces, contiennent l'expression « personnel ».

Tableau 17 : Les fréquences et les pourcentages de l'appellation « personnel » selon l'année de référence

Année de référence	Fréquence	Pourcentage
1975	131	59,01
1985	81	27,93
1995	9	4,86
2005	12	5,97
Total	233	25,95

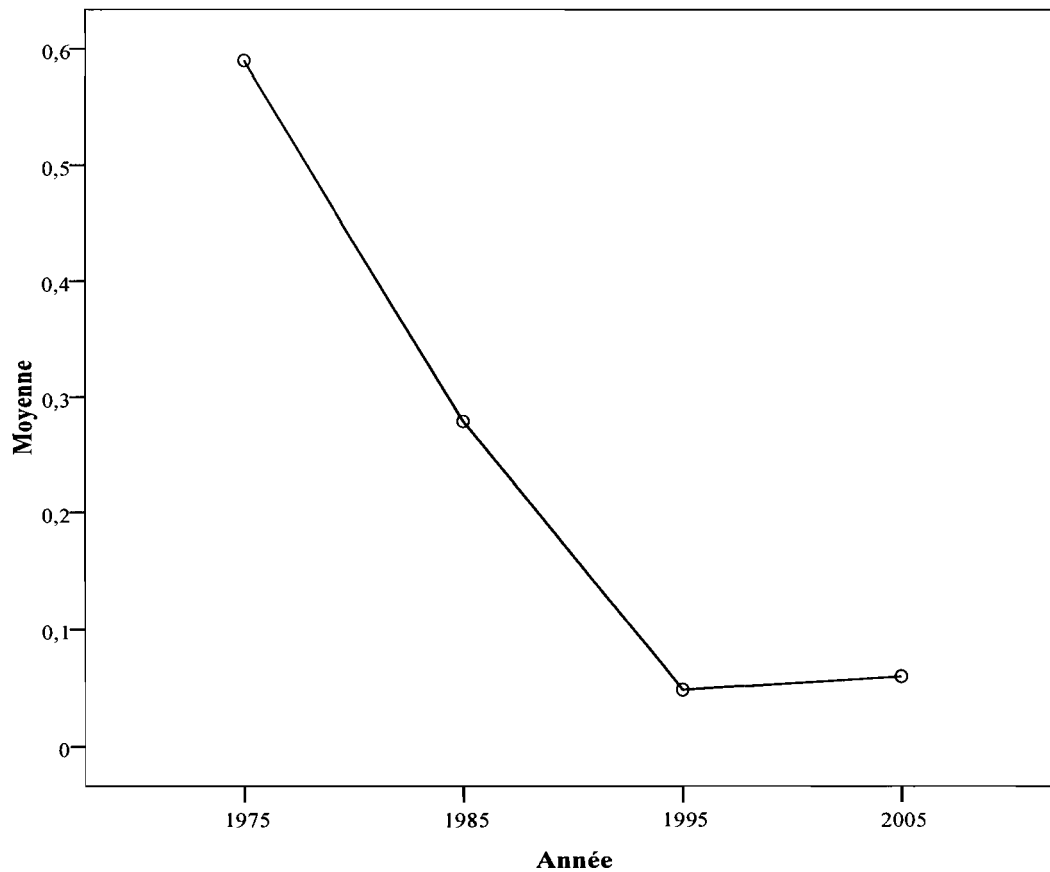
Le tableau 18 présente les moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence.

Tableau 18 : Les moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,59
1985	0,28
1995	0,05
2005	0,06
Total	0,32

La figure 17 présente l'évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence.

Figure 17: Évolution des moyennes des fréquences de l'appellation « personnel » selon l'année de référence



Le test de proportions échantillonales nous permet de constater, qu'à un seuil de signification de 0,05, qu'il y a une baisse significative dans la proportion d'utilisation de l'appellation « personnel » entre 1975 et 1985 ($z = 7,07$). La baisse est aussi significative de l'année 1985 à celle de 1995 ($z = 6,26$). Par contre, il n'y a pas de différence significative de l'année 1995 à celle de 2005 ($z = 0,48$).

Des analyses statistiques multivariées confirment le déclin de l'appellation « personnel ». En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la présence de l'appellation « personnel » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Le modèle de régression est significatif (khi-carré = 303,32; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 29 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Celle-ci, présentée au tableau 19, trouve une relation négative et significative entre l'année de référence et la présence de l'appellation « personnel » dans les annonces de recrutement ($Wald = 140,62$; $p = 0,000$). En ce qui concerne les variables de contrôle, la relation négative et significative entre le secteur d'activité et la présence de l'appellation « personnel » indique que l'appellation « personnel » est plus utilisée dans les annonces du secteur public que du secteur privé. La relation négative et significative entre le niveau de poste et la présence de l'appellation « personnel » suggère que l'appellation « personnel » est moins fréquente dans les postes de direction que dans les postes de conseiller. La relation positive et significative entre les postes de généraliste et l'appellation « personnel » indique que l'appellation « personnel » est plus fréquente dans les annonces pour des postes de généraliste que dans les postes de spécialiste.

Tableau 19 : Analyse de régression logistique de l'appellation « personnel »

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	-1,375	0,116	140,617	0,000	0,253
Secteur d'activité (privé)	-0,816	0,191	18,305	0,000	0,442
Niveau de poste (direction)	-0,445	0,201	4,883	0,027	0,641
Type de poste (généraliste)	1,786	0,214	69,600	0,000	5,964
Constante	2,324	0,363	41,013	0,000	10,219

4.2.2. Analyse de l'évolution des fonctions générales de gestion

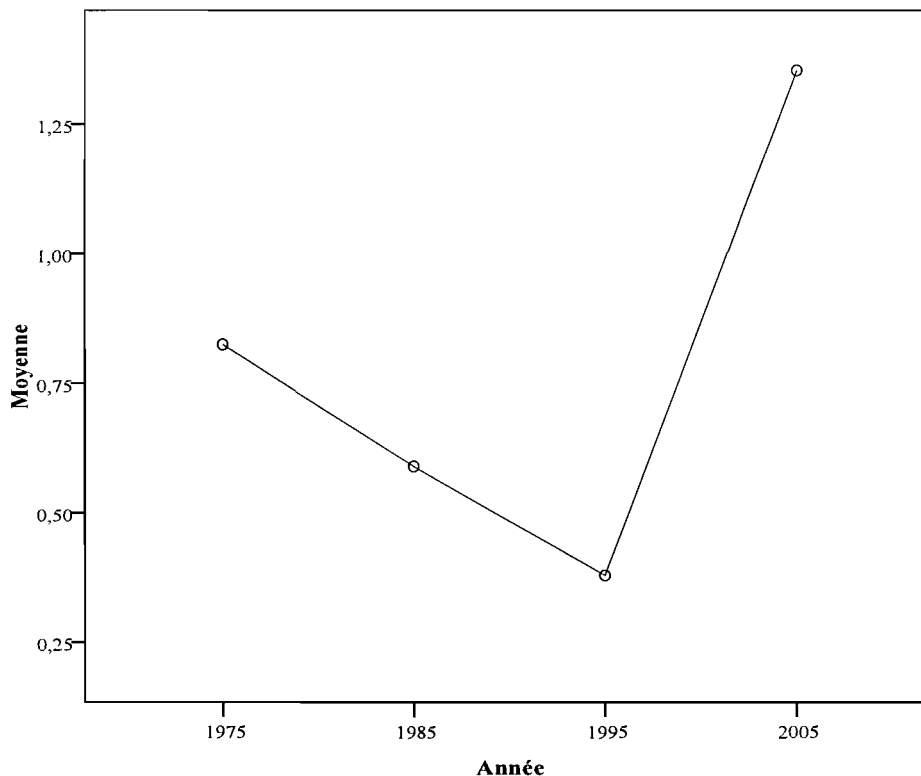
La seconde sous proposition de la dimension rôle affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions générales de gestion. Nous avons répertorié, dans l'ensemble des annonces de recrutement, 30 fonctions générales de gestion. En moyenne, chaque annonce de recrutement comptait un peu moins d'une fonction générale de gestion (0,78). Le tableau 20 présente les moyennes et les écarts-types des fonctions générales de gestion selon l'année de référence.

Tableau 20 : Les moyennes et écarts-types des fonctions générales de gestion selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne	Écart-type
1975	0,82	1,53
1985	0,59	1,15
1995	0,38	0,76
2005	1,35	1,96
Total	0,78	1,45

La figure 18 présente l'évolution des moyennes des fonctions générales de gestion au cours de la période de référence.

Figure 18 : Évolution des moyennes des fonctions générales de gestion selon l'année de référence



La figure ci-haut montre une tendance à la baisse des fonctions générales de gestion de 1975 à 1995 et ensuite une hausse importante de 1995 à 2005. Le test d'analyse de variance (Anova) suggère des différences de moyennes significatives entre les années de référence ($F = 17,86; p = 0,000$). Ensuite, le test de Scheffé identifie des différences significatives, à un seuil de signification de 0,05, entre les années 1975 et 1995 (différence = 0,45; $p = 0,018$) et les années 1975 et 2005 (différence = -0,53; $p = 0,002$). Ce même test trouve aussi une différence significative entre les années 1985 et 2005 (différence = -0,76; $p = 0,000$). La différence est aussi significative entre 1995 et 2005 (différence = -0,97, $p = 0,000$).

Il faut savoir, par contre, que la place accordée aux fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement peut varier selon la nature du poste et le secteur d'activité. Il

est donc important de contrôler ces variables contextuelles. Nous présentons donc, au tableau 21, les résultats d'une analyse de régression linéaire entre la variable indépendante « année de référence » et la variable dépendante « fonctions générales de gestion », tout en contrôlant le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste.

Tableau 21: Analyse de régression linéaire du nombre de fonctions générales de gestion

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,171	0,039	0,128	4,390	0,000
Secteur d'activité (privé)	-0,643	0,086	-0,219	-7,477	0,000
Niveau de poste (direction)	1,253	0,091	0,426	13,778	0,000
Type de poste (généraliste)	0,084	0,090	0,029	0,933	0,351
Constante	0,817	0,178		4,579	0,000

Le modèle de régression est significatif ($F = 71,22$; $p = 0,000$) et les variables expliquent environ 24 pour cent de la variance de la variable dépendante. La régression confirme une association positive et significative entre l'année de référence et le nombre de fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement ($\beta = 0,13$; $p = 0,000$). Il est aussi intéressant de constater la relation positive et significative entre le niveau du poste et le nombre de fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement. Cette relation signifie que l'on retrouve un plus grand nombre de fonctions générales de gestion dans les annonces pour des postes de direction que pour les postes subalternes. Notons enfin que la relation négative et significative entre le secteur d'activité et le nombre de fonctions générales de gestion signifie que l'on retrouve davantage de fonctions générales de gestion dans les annonces du secteur public que dans celles du secteur privé.

En somme, nos analyses appuient la proposition 1b qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions générales de gestion dans les annonces de recrutement. Cela représente un appui supplémentaire à la proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.

4.2.3. Analyse de l'évolution des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique

La troisième sous proposition de la dimension des rôles affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Nous avons répertorié, dans les annonces de recrutement, 50 fonctions de gestion des ressources humaines. Certaines de ces fonctions n'étaient mentionnées que dans très peu d'annonces de recrutement. Nous avons donc procédé à l'élimination des fonctions de gestion des ressources humaines qui comptaient dix mentions et moins pour l'ensemble de l'échantillon. Ensuite, nous avons soumis les 31 fonctions restantes à une analyse factorielle exploratoire avec une rotation Varimax. Les résultats nous ont permis d'observer des regroupements de fonctions de gestion des ressources humaines. Ensuite, en nous basant sur la littérature ainsi que sur l'observation des regroupements, nous avons été en mesure d'identifier six fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique, soit la communication, le développement, le développement des compétences, le développement organisationnel, la planification des ressources humaines et la recherche.

Nos analyses descriptives indiquent que ces fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique sont assez rares dans l'échantillon d'annonces de recrutement. En effet, 662 annonces de recrutement ne contiennent aucune mention de ces six fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Le tableau 22 présente les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique par année de référence.

Tableau 22 : Les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique

Nombre de fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique	Fréquence	Pourcentage
Aucune fonction	662	73,72
1 fonction	176	19,60
2 fonctions	51	5,68
3 fonctions	9	1,00
Total	898	100,00

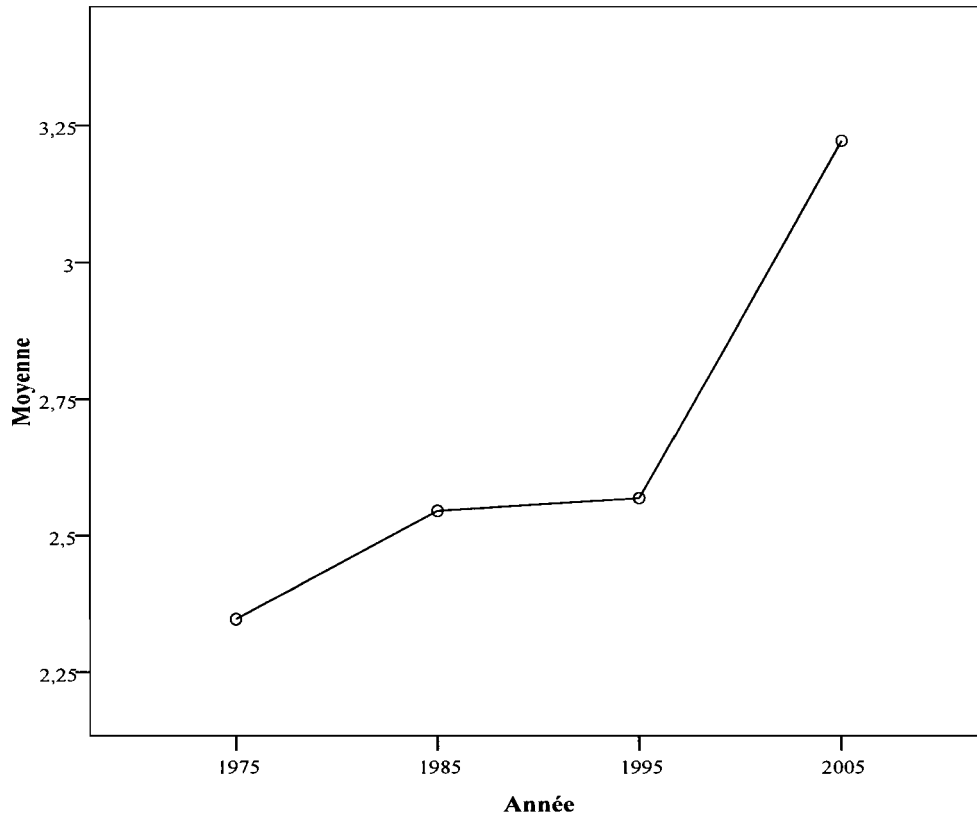
Le tableau 23 présente les moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique qui ont été citées 1, 2 ou 3 fois (le total de ces fonctions représente 26,28 pour cent des annonces totales) dans les annonces de recrutement par année de référence.

Tableau 23 : Les moyennes de la sous population des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique comptant 1, 2 ou 3 fonctions selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	2,35
1985	2,55
1995	2,57
2005	3,22
Total	2,41

La figure 19 présente l'évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique au cours de la période de référence.

Figure 19 : Évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique selon l'année de référence



Le test d'analyse de variance (Anova) suggère des différences de moyennes significatives entre les années de référence ($F = 3,22; p = 0,022$). Ensuite, le test de Scheffe identifie une différence significative, à un seuil de signification de 0,05, entre les années 1975 et 2005 (différence = -0,19, $p = 0,027$).

Une analyse de régression confirme l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique, soit la communication, le développement, le développement des compétences, le développement organisationnel, la planification des ressources humaines et la recherche.

En effet, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire qui a retenu la variable dépendante les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Nous avons codé l'absence de mention relative des fonctions de gestion ressources humaines de nature plus stratégique en y attribuant la valeur 0.

Le modèle de régression est significatif ($F = 9,73$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ quatre pour cent de la variance de la variable dépendante. Les résultats de cette régression, présentés au tableau 24, indiquent une relation positive et significative entre l'année de référence et la présence des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique ($\beta = 0,11$; $p = 0,001$). Cela signifie que, de 1975 à 2005, on constate une augmentation du nombre de mentions des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique dans les annonces de recrutement. En ce qui concerne les variables de contrôle, la relation positive et significative entre le type de poste et la présence de fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique signifie que les généralistes sont davantage concernés que les spécialistes par ces fonctions.

Tableau 24 : Analyse de régression linéaire des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,065	0,019	0,113	3,434	0,001
Secteur d'activité (privé)	-0,030	0,042	-0,023	-0,702	0,483
Niveau de poste (direction)	0,069	0,044	0,054	1,562	0,119
Type de poste (généraliste)	0,192	0,044	0,152	4,360	0,000
Constante	0,112	0,087		1,282	0,200

En somme, nos analyses appuient la proposition 1c qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique dans les annonces de recrutement. Cela représente un appui supplémentaire à la proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.

Une augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique associée à une diminution des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle pourrait constituer une démonstration plus convaincante encore de la teneur de la sous proposition 1c. Nous avons donc créé une variable intitulée « fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle » qui comprend les 25 fonctions de gestion des ressources humaines non retenues et qui sont de nature plus opérationnelles (par exemple : les descriptions de poste, la paie, la gestion des absences et les relations de travail).

Nos analyses descriptives indiquent que les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle sont énumérées une à six fois dans 83,74 pour cent des annonces de recrutement. Par ailleurs, tel qu'indiqué au tableau 25, dans 6,24 pour cent des annonces de recrutement, aucune fonction de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle n'était présente.

Tableau 25 : Les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle

Nombre de fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle	Fréquence	Pourcentage
Aucune fonction	56	6,24
1 fonction	202	22,49
2 fonctions	201	22,38
3 fonctions	145	16,15
4 fonctions	93	10,36

Tableau 25 : Les fréquences et les pourcentages des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle (suite)

5 fonctions	65	7,24
6 fonctions	46	5,12
7 fonctions	50	5,57
8 fonctions	21	2,34
9 fonctions	11	1,22
10 fonctions	4	0,45
11 fonctions	3	0,33
12 fonctions	1	0,11
Total	898	100,00

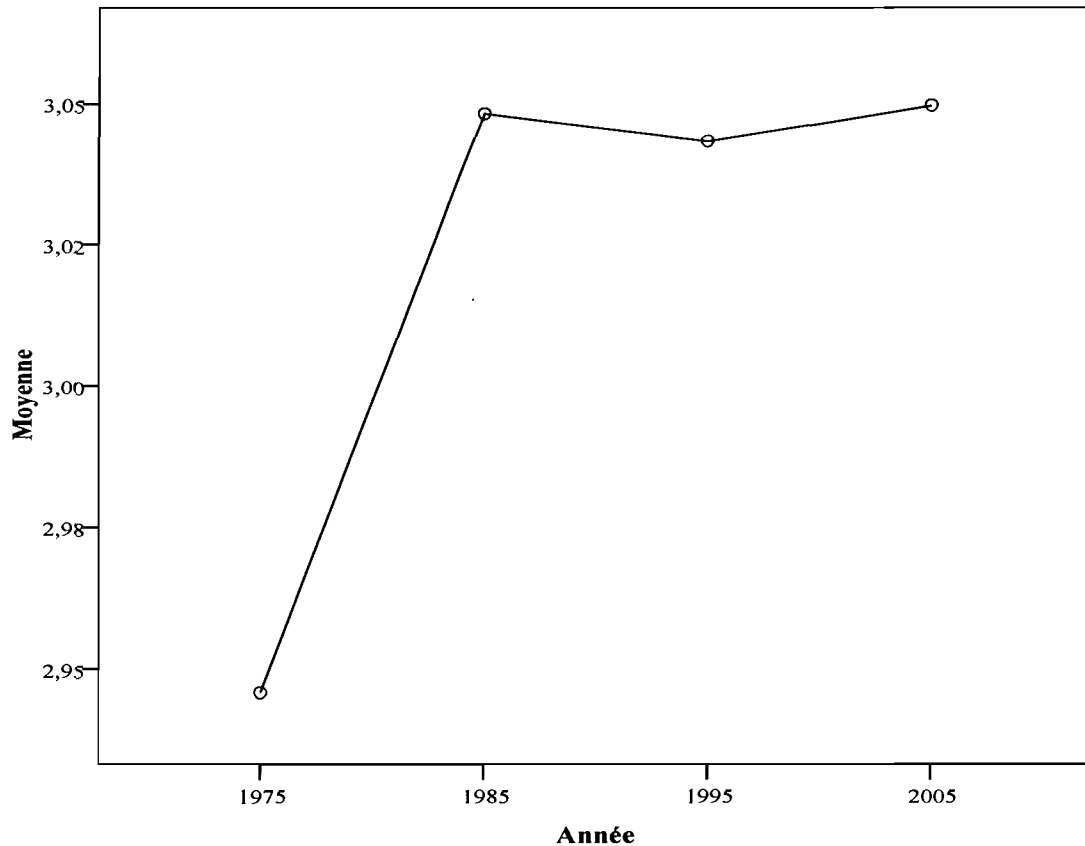
Le tableau 26 présente les moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle par année de référence.

Tableau 26 : Les moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	2,95
1985	3,05
1995	3,04
2005	3,05
Total	3,02

La figure 20 présente l'évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle au cours de la période de référence.

Figure 20 : Évolution des moyennes des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle selon l'année de référence



Le test d'analyse de variance (Anova) ne suggère pas de différence de moyennes significative entre les années de référence ($F = 0,115$; $p = 0,951$).

Une analyse de régression témoigne d'une relation non significative entre l'année de référence et la présence des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire qui a retenu la variable « fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Le modèle de régression est significatif ($F = 56,18$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 20 pour cent de la variance de la variable dépendante. Les résultats de cette régression, présentés au tableau 27, indiquent l'absence de relation significative entre l'année de référence et la présence des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle ($\beta = 0,03$; $p = 0,282$). Cela signifie que, de 1975 à 2005, on ne constate pas d'augmentation ou de baisse du nombre de mentions des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle dans les annonces de recrutement. En ce qui concerne les variables de contrôle, seulement la relation entre le type de poste et les fonctions ressources humaines de nature plus opérationnelles s'avère significative. À cet égard, le coefficient de régression indique la tendance à un plus grand nombre de fonctions de gestion des ressources humaines dans les postes de généraliste que ceux de spécialiste.

Tableau 27 : Analyse de régression linéaire des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus opérationnelle

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,066	0,062	0,032	1,076	0,282
Secteur d'activité (privé)	-0,193	0,136	-0,043	-1,418	0,157
Niveau de poste (direction)	-0,160	0,144	-0,035	-1,118	0,264
Type de poste (généraliste)	2,059	0,142	0,460	14,478	0,000
Constante	2,287	0,282		8,120	0,000

En somme, ces analyses additionnelles appuient partiellement la sous proposition selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. En effet, ce sont seulement les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique qui augmentent au cours de la période de référence.

Le tableau 28 fait une synthèse des conclusions apportées aux sous-propositions de la proposition 1.

Tableau 28 : Synthèse de la proposition 1

Sous-proposition	Appui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de l'appellation « ressources humaines » dans les titres des postes des annonces de recrutement.	Oui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions générales de gestion.	Oui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.	Oui

4.3. Analyse de l'évolution des compétences des professionnels en ressources humaines

La deuxième proposition affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines. Cette proposition générale se vérifie par l'entremise de six sous propositions.

4.3.1. Analyse de l'évolution de la scolarisation demandée

La première sous proposition de la dimension compétences affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation. Le tableau 29 contient les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme « obligatoire » selon l'année de référence. Près des trois quarts, soit 68,93 pour cent de l'ensemble des annonces de recrutement demande un diplôme de premier cycle universitaire. Il est donc clair, en regard des résultats présentés au tableau 29, que le diplôme de premier cycle universitaire représente la norme en matière de recrutement de professionnels en ressources humaines.

Tableau 29 : Les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme « obligatoire » selon les années de référence

Année de référence	Diplôme pré-universitaire		Diplôme de premier cycle universitaire		Diplôme de deuxième cycle universitaire	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1975	20	9,01	151	68,02	11	4,95
1985	29	10,00	200	68,97	9	3,10
1995	10	5,40	141	76,22	1	0,54
2005	20	9,95	127	63,18	16	7,96
Total	79	8,78	619	68,93	37	4,12

Le test de proportions échantillonales nous permet de constater qu'à un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a une baisse significative dans la proportion de la demande d'un diplôme de premier cycle universitaire de 1995 et 2005 ($z = 2,77$). Il y a aussi une baisse significative dans la proportion de la demande d'un diplôme de deuxième cycle universitaire de 1985 à 1995 ($z = 2,69$). Par contre, on constate une hausse significative de la proportion de la demande d'un diplôme de deuxième cycle universitaire de 1995 à 2005 ($z = 2,33$). Il n'y a pas de différences significatives entre les autres années de référence selon le diplôme.

Des analyses statistiques multivariées trouvent qu'il n'y a pas de relation significative entre l'année de référence et la scolarisation. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire qui a retenu la variable « diplôme obligatoire » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Nous entendons par « diplôme obligatoire » que l'annonce de recrutement a fait mention que le candidat doit avoir soit un diplôme pré-universitaire (codée 1), un diplôme de premier cycle universitaire (codée 2) ou un diplôme de deuxième cycle universitaire (codée 3). Lorsque l'annonce de recrutement ne contenait aucune mention relative à un diplôme obligatoire,

une valeur manquante était appliquée. Nous n'avons noté aucune annonce de recrutement qui exigeait un diplôme de troisième cycle universitaire.

Le modèle de régression est significatif ($F = 9,58; p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ cinq pour cent de la variance de la variable dépendante. Les résultats de cette régression, présentés au tableau 30, relatent une association non significative entre l'année de référence et le niveau de scolarisation obligatoire demandé ($\beta = 0,03; p = 0,378$). Il y a toutefois une relation positive et significative entre la variable « poste de direction » et la variable dépendante « diplôme obligatoire ». Ainsi, on demande une scolarisation plus élevée pour des postes de direction que pour des postes de conseillers. Une autre relation positive et significative est remarquée entre la variable « poste de généraliste » et la variable dépendante « diplôme obligatoire ». On demande donc une scolarisation plus élevée pour des postes de généraliste que pour des postes de spécialiste. Enfin, on remarque une relation négative et significative entre la variable « secteur d'activité » et la variable dépendante « diplôme obligatoire ». Conséquemment, on demande une scolarisation plus élevée dans le secteur public que dans le secteur privé.

Nous avons codé l'absence de mention relative à un diplôme obligatoire comme valeur manquante. Mais l'absence de mention relative à un diplôme obligatoire pourrait signifier que l'organisation qui recrute n'exige tout simplement pas de diplôme. Nous avons donc repris nos analyses en attribuant la valeur 0 à l'absence de mention relative à un diplôme obligatoire et trouvé que la relation entre l'année de référence et la variable « diplôme obligatoire » demeurait non significative ($\beta = -0,00 ; p = 0,99$).

Tableau 30 : Analyse de régression linéaire du niveau de scolarisation considéré comme obligatoire

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,012	0,013	0,032	0,881	0,378
Secteur d'activité (privé)	-,060	0,029	-0,076	-2,094	0,037
Niveau de poste (direction)	0,131	0,030	0,163	4,301	0,000
Type de poste (généraliste)	0,076	0,030	0,096	2,521	0,012
Constante	1,921	0,057		33,470	0,000

En somme, ces analyses n'appuient pas la sous proposition 2a selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation. Voyons toutefois, par l'analyse de la variable « diplôme comme atout », si nous en arrivons à la même conclusion.

Le tableau 31 contient les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme un atout selon l'année de référence. Nous entendons par « diplôme atout » que l'annonce de recrutement a fait mention que tel ou tel diplôme serait un atout. Seulement 96 annonces de recrutement faisait mention d'un niveau de scolarisation considérée comme atout. Tel que nous pouvons l'observer au tableau 31, c'est la demande pour un diplôme de deuxième cycle universitaire qui est la plus fréquente comme atout dans les annonces de recrutement.

Tableau 31 : Les fréquences et les pourcentages des niveaux de scolarisation considérés comme « atout » selon les années de référence

Année de référence	Diplôme de premier cycle universitaire		Diplôme de deuxième cycle universitaire		Diplôme de troisième cycle universitaire	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1975	9	4,05	6	2,07	0	0,00
1985	12	5,41	12	4,14	2	0,68
1995	10	5,41	13	4,48	2	1,08
2005	3	1,49	25	12,44	2	1,00
Total	34	3,79	56	6,24	6	0,69

Le test de proportions échantillonales nous permet de constater, à un seuil de signification de 0,05, une baisse significative dans la proportion de la demande d'un diplôme de premier cycle universitaire comme atout entre 1995 et 2005 ($z = 2,13$). Toutes les autres différences de proportion entre les années de référence sont non significatives à ce seuil. Nous remarquons cependant une progression constante de la demande pour un diplôme de deuxième cycle universitaire considéré comme atout.

Des analyses statistiques multivariées confirment une augmentation de la demande pour les diplômes considérés comme un atout dans les annonces de recrutement. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression linéaire qui a retenu la variable « diplôme atout » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Nous entendons par « diplôme atout » que l'annonce de recrutement a fait mention que le candidat doit avoir soit un diplôme de premier cycle universitaire (codé 1), un diplôme de deuxième cycle universitaire (codé 2) ou un diplôme de troisième cycle universitaire (codé 3). Lorsque l'annonce de recrutement ne contenait aucune mention relative à un diplôme obligatoire, une valeur manquante était appliquée. Nous n'avons noté aucune annonce de recrutement qui exigeait un diplôme pré-universitaire comme atout.

Le modèle de régression est significatif ($F = 4,05$; $p = 0,005$) et les variables ensemble expliquent environ 15 pour cent de la variance de la variable dépendante. Les résultats de cette régression, présentés au tableau 32, relatent une association positive et significative entre l'année de référence et la variable dépendante « diplôme atout » ($\beta = 0,27$; $p = 0,014$). Ainsi, plus le temps avance, plus on demande une scolarisation élevée comme atout. Il n'y a pas d'autres relations significatives entre la variable dépendante et les variables de contrôle.

Nous avons codé l'absence de mention relative à un diplôme comme atout comme valeur manquante. Mais l'absence de mention relative à un diplôme comme atout pourrait signifier que l'organisation qui recrute n'exige tout simplement pas de diplôme comme atout. Nous avons donc repris nos analyses en attribuant la valeur 0 à l'absence de mention relative à un diplôme comme atout et trouvé que la relation entre l'année de référence et la variable « diplôme atout » demeurait positive et significative ($\beta = 0,13$; $p = 0,00$).

Tableau 32 : Analyse de régression linéaire du niveau de scolarisation considéré comme un atout

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,146	0,058	0,270	2,497	0,014
Secteur d'activité (privé)	-0,191	0,125	-0,165	-1,528	0,130
Niveau de poste (direction)	0,147	0,119	0,125	1,231	0,222
Type de poste (généraliste)	-0,114	0,122	-0,096	-0,932	0,354
Constante	1,589	0,303		5,241	0,000

En somme, les analyses confirment une hausse de la demande pour des diplômes considérés comme des atouts dans les annonces de recrutement. Rappelons aussi que nous avons constaté une hausse significative de la demande pour un diplôme de deuxième cycle universitaire « obligatoire » entre les années 1995 et 2005. Ces éléments

nous portent à conclure timidement que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation demandé. Nous trouvons donc dans les analyses de l'évolution de la scolarisation un appui partiel à la seconde proposition générale selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnelles en ressources humaines.

4.3.2. Analyse de l'évolution du diplôme

La deuxième sous proposition de la dimension compétences affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associées aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Le tableau 33 contient les 17 spécialisations académiques trouvées dans les annonces de recrutement. On remarque que le diplôme en relations industrielles est présent dans 39,76 pour cent des annonces. Il est suivi par le diplôme en administration, en ressources humaines et de celui en administration avec profil ressources humaines.

Tableau 33 : Les fréquences et les pourcentages des diplômes

Diplôme	Fréquence	Pourcentage
Relations industrielles	357	39,76
Administration profil général	136	15,14
Ressources humaines	129	14,37
Administration profil ressources humaines	93	10,36
Santé et sécurité au travail	59	6,57
Psychologie	44	4,90
Droit	21	2,34
Infirmierie	13	1,45
Comptabilité	10	1,11
Gestion	11	1,22
Hygiène industrielle	8	0,89
Sciences humaines	6	0,67

Tableau 33 : Les fréquences et les pourcentages des diplômes (suite)

Commerce	4	0,45
Éducation	3	0,33
Génie industriel	3	0,33
Communication	3	0,33
Finances	3	0,33

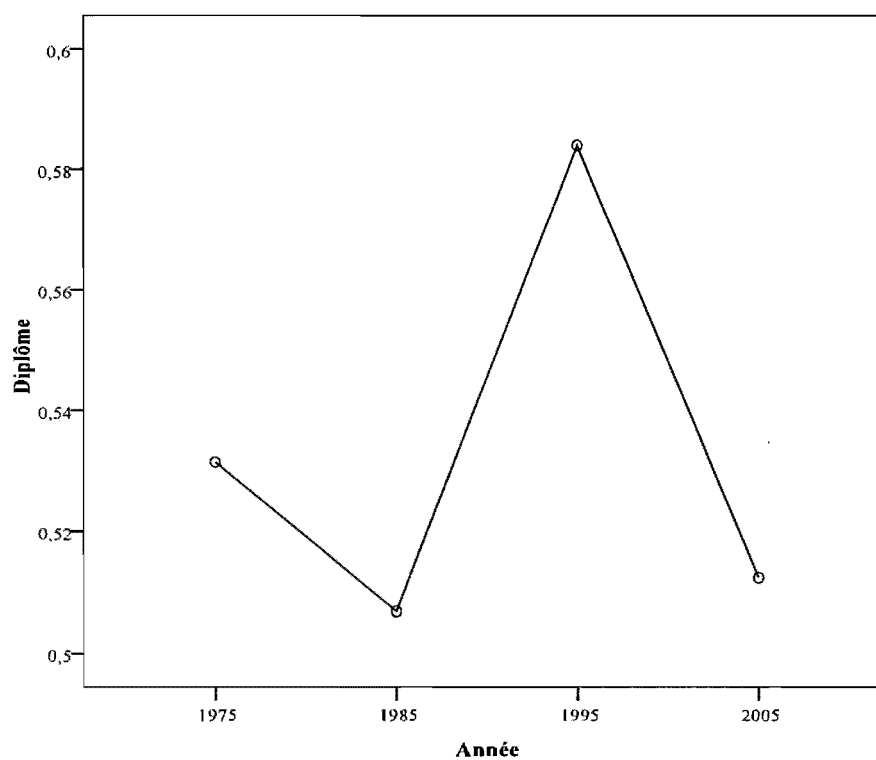
Nous avons pris la décision de regrouper les diplômes propres à la profession ressources humaines et de rassembler les diplômes qui ne sont pas considérées comme propres à la profession ressources humaines. Ainsi, nous avons regroupé les diplômes en relations industrielles, en ressources humaines, en administration profil ressources humaines et en santé et sécurité au travail pour désigner les « diplômes propres à la profession ressources humaines ». Les diplômes en administration profil général, psychologie, droit, infirmerie, comptabilité, gestion, hygiène industrielle, sciences humaines, commerce, éducation, génie industriel, communication et finances sont regroupés dans la catégorie « diplômes autres ». Il en résulte deux variables. La première désigne les diplômes propres à la profession ressources humaines. Cette variable dépendante est codée 1 lorsque l'annonce de recrutement fait mention d'une telle spécialisation et 0 lorsque l'annonce n'en fait pas mention. La seconde variable désigne les diplômes autres. Cette variable dépendante est codée 1 lorsque l'annonce de recrutement fait mention d'un diplôme avec un diplôme autre que ressources humaines et 0 lorsque l'annonce n'en fait pas mention. Le tableau 34 présente l'évolution des moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines au cours de la période de référence.

Tableau 34 : Les moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,53
1985	0,51
1995	0,58
2005	0,51
Total	0,53

La figure 21 présente l'évolution des moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines au cours de la période de référence.

Figure 21 : Évolution des moyennes des diplômes propres à la profession ressources humaines selon l'année de référence



Le test d'analyse de variance (Anova) ne suggère pas de différence de moyennes significative entre les années de référence ($F = 1,006; p = 0,389$).

Des analyses statistiques multivariées indiquent l'absence de relation significative entre l'année de référence et les diplômes propres à la profession ressources humaines. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la variable « diplômes propres à la profession ressources humaines » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Les résultats de cette régression, présentés au tableau 35, relatent une association non significative entre l'année de référence et les diplômes propres à la profession ressources humaines ($Wald = 0,001; p = 0,982$). Il y a toutefois une relation négative et significative entre le niveau de poste et la variable dépendante. Ainsi, on demande moins les diplômes propres à la profession ressources humaines pour des postes de direction que pour des postes de conseillers. Une relation positive et significative est remarquée entre le type de poste la variable dépendante. On demande donc plus souvent des diplômes propres à la profession ressources humaines pour des postes de généraliste que pour des postes de spécialiste. Enfin, on remarque une relation négative et significative entre le secteur d'activité et la variable dépendante. Conséquemment, on demande plus souvent des diplômes propres à la profession ressources humaines dans le secteur public que dans le secteur privé.

Tableau 35 : Analyse de régression logistique des diplômes propres à la profession ressources humaines

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	-0,001	0,064	0,001	0,982	0,999
Secteur d'activité (privé)	-0,749	0,141	28,115	0,000	0,473
Niveau de poste (direction)	-0,488	0,150	10,644	0,001	0,614
Type de poste (généraliste)	0,679	0,149	20,758	0,000	1,972
Constante	1,209	0,292	17,096	0,000	3,349

En somme, cette analyse de régression n'appuie pas la sous proposition 2b selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée l'augmentation de la demande de diplômes davantage associées aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Voyons toutefois, par l'analyse de la variable « spécialisations autres », si la même conclusion s'applique.

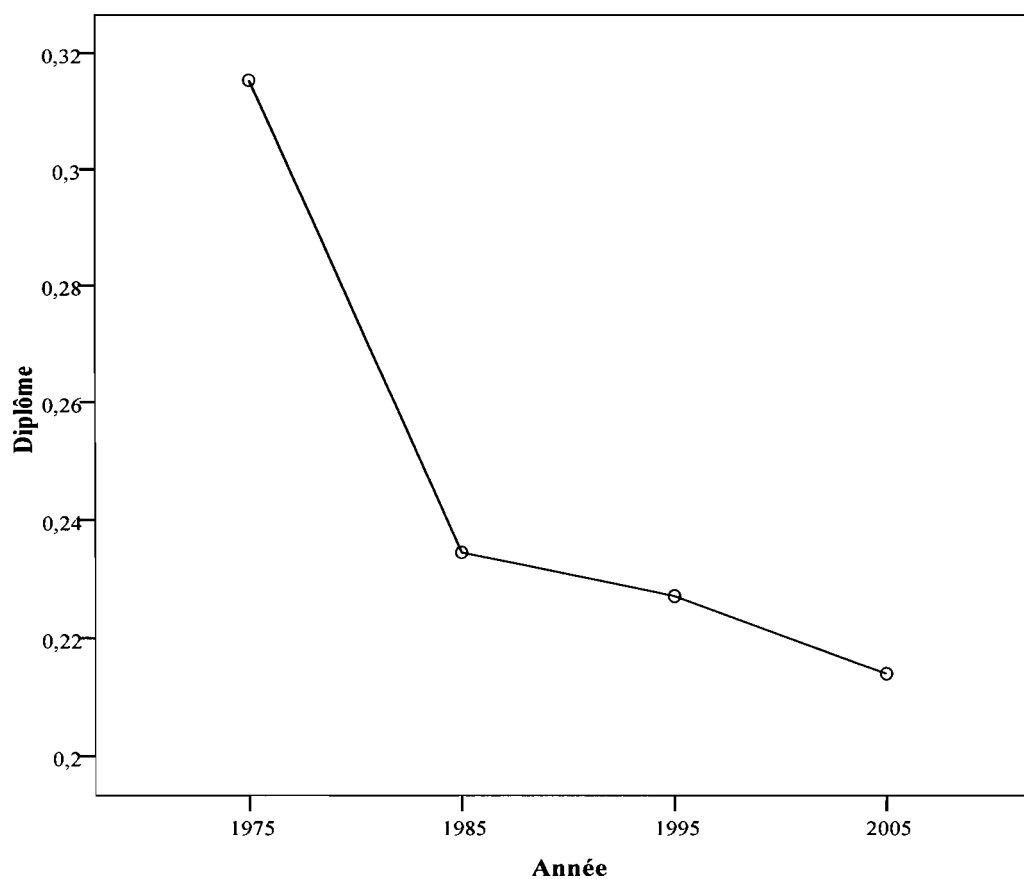
La sous proposition 2b affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associée aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Nous poursuivons, au tableau 36, nos analyses afin de déterminer si cette sous proposition reçoit un appui lorsque nous analysons les diplômes qui ne sont pas propres à la profession ressources humaines et qui seront considérés comme « autres ». Nous entendons par les spécialisations autres que l'annonce de recrutement a fait mention que tel ou tel diplôme non reliée d'apparence à la profession ressources humaines, représente une exigence. Le tableau 36 présente l'évolution des moyennes des diplômes autres au cours de la période de référence.

Tableau 36 : Les moyennes des diplômes autres selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,32
1985	0,23
1995	0,23
2005	0,21
Total	0,25

La figure 22 présente l'évolution des moyennes du diplôme autre au cours de la période de référence.

Figure 22 : Évolution des moyennes des diplômes autres selon l'année de référence



Le test d'analyse de variance (Anova) ne suggère pas de différence de moyennes significative entre les années de référence ($F = 2,46; p = 0,061$).

Des analyses statistiques multivariées confirment une baisse de la demande pour les diplômes autres. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la variable « diplômes autres » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Le modèle de régression est significatif (khi-carré = 61,72; $p = 0,005$) et les variables ensemble expliquent environ 6,6 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats de cette régression, présentés au tableau 37, présentent une relation négative et significative entre l'année de référence et la variable dépendante « diplômes autres » ($Wald = 7,62; p = 0,006$). Cela signifie que, de 1975 à 2005, on constate une baisse de la demande pour un diplôme qui n'est pas en lien avec le champ de la gestion des ressources humaines. On remarque aussi une relation négative et significative entre le secteur d'activité et la variable dépendante. Il y a donc plus de demandes pour les diplômes autres dans le secteur public que dans le secteur privé. La relation négative et significative entre le type de poste et la variable dépendante suggère que l'on demande moins de diplômes autres dans les postes généralistes que dans les postes de spécialistes.

Tableau 37 : Analyse de régression logistique des diplômes autres selon l'année de référence

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	-0,201	0,073	7,624	0,006	0,818
Secteur d'activité (privé)	-0,555	0,160	11,986	0,001	0,574
Niveau de poste (direction)	-0,235	0,176	1,791	0,181	0,790
Type de poste (généraliste)	-0,960	0,179	28,746	0,000	0,383
Constante	0,699	0,320	4,769	0,029	2,011

En somme, nos analyses appuient partiellement la sous proposition qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Rappelons qu'il n'y a pas d'association significative entre l'année de référence et les diplômes propres à la profession ressources humaines, mais que des analyses statistiques confirment une baisse de la demande pour les diplômes autres. Cela représente un appui partiel à la sous proposition dans la mesure où ces analyses révèlent une position de force relative de la formation davantage associée aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Nous trouvons donc, dans les analyses de l'évolution du diplôme, un appui partiel à la seconde proposition générale selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

4.3.3. Analyse de l'évolution de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines

Deux sous propositions traitent de l'expérience de travail. Ainsi, la troisième sous proposition relatives aux compétences et la première relative à l'expérience de travail affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines. Nous avons catégorisé les annonces de recrutement en deux groupes, les annonces ne demandant aucune expérience de travail antérieure en gestion des ressources humaines et les annonces demandant une telle expérience. Le tableau 38 contient les fréquences et pourcentages de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines selon l'année de référence. On remarque que 69,49 pour cent des annonces ne demandent aucune expérience de travail en gestion des ressources humaines, alors que 30,51 pour cent en demandent.

Tableau 38 : Les fréquences et les pourcentages de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines selon l'année de référence

Année	Aucune expérience en gestion des ressources humaines		Expérience en gestion des ressources humaines	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1975	174	78,38	48	21,62
1985	199	68,62	91	31,38
1995	101	54,59	84	45,41
2005	150	74,63	51	25,37
Total	624	69,49	274	30,51

Le test de proportions échantillonales nous permet de constater qu'à un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a une hausse significative dans la proportion de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines entre 1975 et 1985 ($z = 2,46$) ainsi qu'entre 1985 et 1995 ($z = 3,09$). Il y a toutefois une baisse significative dans la proportion de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines entre 1995 et 2005 ($z = 4,12$).

Des analyses statistiques multivariées ne confirment pas l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines dans les annonces de recrutement. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu l'expérience de travail en gestion des ressources humaines comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Les annonces ne demandant aucune expérience de travail en gestion des ressources humaines étaient codées 0 alors que les annonces demandant une telle expérience étaient codées 1.

Le modèle de régression est significatif ($\text{khi-carré} = 43,87$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 4,8 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats de cette régression, présentés au tableau 39, ne relatent pas

une association significative entre l'année de référence et la variable dépendante à un seuil de 0,05, ($Wald = 3,27$; $p = 0,071$) mais l'aurait fait à un seuil de 0,10. On remarque aussi une relation positive et significative entre le secteur d'activité et la variable dépendante. Il y a donc plus de demandes pour de l'expérience en gestion des ressources humaines dans le secteur privé que dans le secteur public. La relation négative et significative entre le type de poste et la variable dépendante suggère que l'on demande moins d'expérience en ressources humaines dans les postes généralistes que dans les postes de spécialistes.

Tableau 39 : Analyse de régression logistique de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources selon l'année de référence

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	0,125	0,069	3,269	0,071	1,134
Secteur d'activité (privé)	0,663	0,156	18,055	0,000	1,941
Niveau de poste (direction)	0,264	0,160	2,707	0,100	1,302
Type de poste (généraliste)	-0,790	0,162	23,765	0,000	0,454
Constante	-1,975	0,332	35,451	0,000	0,139

En somme, selon les tests de proportions échantillonales, il y a une augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines de 1975 à 1995. Toutefois, pour l'ensemble de la période de référence, selon l'analyse de régression, la croissance se confirme, mais seulement à un seuil de signification de 0,10. Ensemble, ces analyses nous portent à un constat d'appui partiel à la proposition 2c qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines dans les annonces de recrutement.

4.3.4. Analyse de l'évolution de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute

La quatrième sous proposition relative aux compétences et la seconde relative à l'expérience de travail affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute. Nous avons catégorisé les annonces de recrutement en deux groupes, les annonces ne demandant aucune expérience dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute et les annonces demandant une expérience dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute. Le tableau 40 contient les fréquences et pourcentages de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute selon l'année de référence. On remarque que 68,04 pour cent des annonces ne demandent aucune expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute, tandis que 31,96 pour cent en demande.

Tableau 40 : Les fréquences et les pourcentages de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute selon l'année de référence

Année	Aucune expérience demandée dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute		Expérience demandée dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1975	177	79,73	45	20,27
1985	199	68,62	91	31,38
1995	106	57,30	79	42,70
2005	129	64,18	72	35,82
Total	611	68,04	287	31,96

Le test de proportions échantillonnales nous permet de constater qu'à un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a une hausse significative dans la proportion de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute de 1975 à 1985 ($z = 2,46$) ainsi que de 1985 à 1995 ($z = 3,09$). Il y a une baisse

significative dans la proportion de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute entre 1995 et 2005 ($z = 4,12$).

Des analyses statistiques multivariées confirment une augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la variable « expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute » comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Les annonces ne demandant aucune expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute étaient codées 0 alors que les annonces qui demandent une telle expérience étaient codées 1.

Le modèle de régression est significatif ($\text{khi-carré} = 23,15$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 2,5 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats de cette régression, présentés au tableau 41, relatent une association positive et significative entre l'année de référence et la variable dépendante « expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute » ($Wald = 17,59$; $p = 0,000$). Ainsi, pour la période de référence, on note un accroissement de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute.

Tableau 41 : Analyse de régression logistique de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	0,282	0,067	17,585	0,000	1,325
Secteur d'activité (privé)	-0,007	0,148	0,002	0,961	0,993
Niveau de poste (direction)	0,198	0,155	1,635	0,201	1,219
Type de poste (généraliste)	0,266	0,154	2,979	0,084	1,304
Constante	-1,647	0,318	26,800	0,000	0,193

En somme, l'analyse de régression confirme une hausse de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute. Rappelons toutefois que nous avons constaté une baisse significative de la demande d'expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute entre 1995 et 2005, par un test de proportions échantillonales. Ces éléments nous portent à conclure que la proposition 2d, qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation, reçoit un appui. Nous trouvons donc dans les analyses de l'évolution du diplôme un appui à la seconde proposition générale selon laquelle la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

4.3.5. Analyse de l'évolution des connaissances

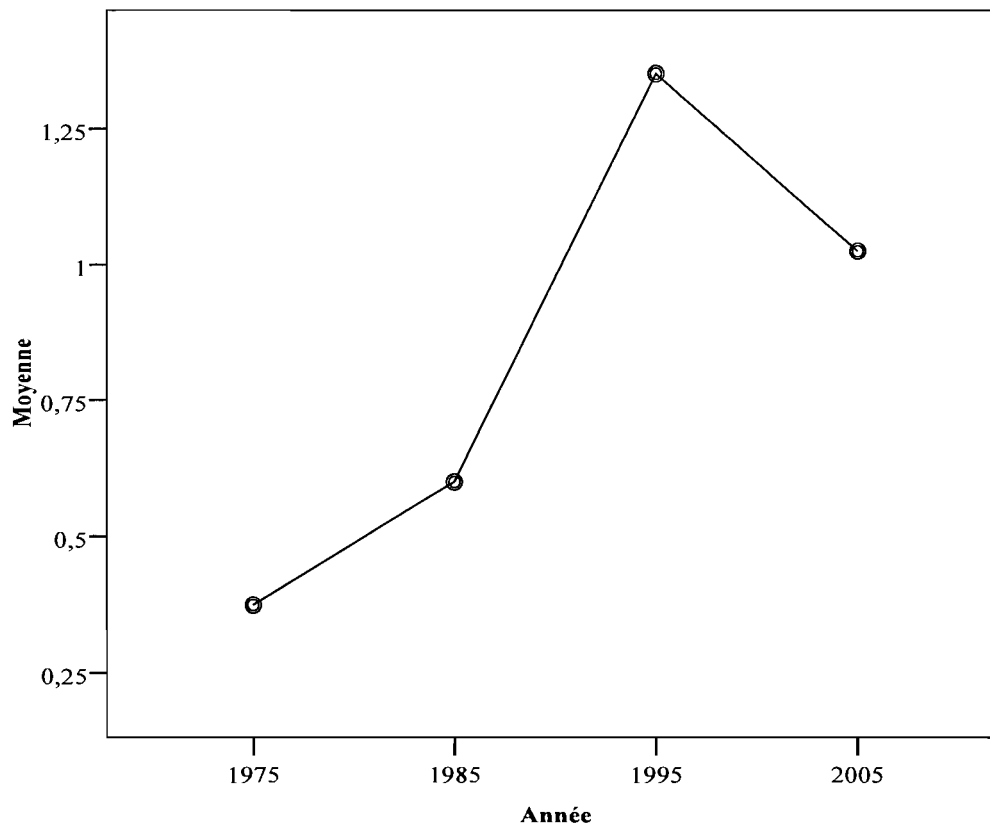
La cinquième sous proposition relative aux compétences affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances. Nous avons répertorié, dans l'ensemble des annonces de recrutement, 36 connaissances qui représentent autant d'exigences de compétences relatives aux postes à combler. En moyenne, chaque annonce de recrutement comptait un peu moins d'une demande de connaissance (0,79). Le tableau 42 présente les moyennes et les écarts-types de la demande de connaissances selon l'année de référence.

Tableau 42 : Les moyennes et les écarts-types des connaissances selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne	Écart-type
1975	0,37	0,56
1985	0,60	0,67
1995	1,35	1,17
2005	1,02	1,11
Total	0,79	0,95

La figure 23 présente l'évolution des moyennes de la demande de connaissances au cours de la période de référence.

Figure 23 : Évolution de la moyenne de la demande de connaissances selon l'année de référence



La figure ci-haut montre une tendance à la hausse de la demande de connaissances de 1975 à 1995 et ensuite une baisse de 1995 à 2005. Le test d'analyse de variance (Anova) suggère des différences de moyennes significatives entre les années de référence ($F = 50,60$; $p = 0,000$). Ensuite, le test de Scheffé identifie des différences significatives, à un seuil de signification de 0,05, entre les années 1975 et 1985 (différence = -0,23; $p = 0,042$), 1975 et 1995 (différence = -0,98; $p = 0,000$) et les années 1975 et 2005 (différence = -0,65; $p = 0,000$). Ce même test trouve aussi une différence significative entre les années 1985 et 1995 (différence = -0,75; $p = 0,000$) et les années 1985 et 2005

(différence = -0,43; $p = 0,000$). La différence est aussi significative entre 1995 et 2005 (différence = 0,33, $p = 0,004$).

L'analyse de régression linéaire entre la variable indépendante « année » et la variable dépendante « demande de connaissances », en contrôlant pour le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste, est présentée au tableau 43. Le modèle de régression est significatif ($F = 45,78$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 17 pour cent de la variance de la variable dépendante. La régression confirme une association positive et significative entre l'année de référence et la demande de connaissances dans les annonces de recrutement ($\beta = 0,31$; $p = 0,000$). Cela signifie que, pour la période de référence, la demande de connaissances augmente. Il est intéressant aussi de constater une relation positive et significative entre le secteur d'activité et la demande de connaissances. Cette relation signifie que la demande de connaissances est plus élevée dans le secteur privé que dans le secteur public. Notons aussi une relation négative et significative entre le niveau du poste et la demande de connaissances. Cela signifie que la demande de connaissances est moins élevée dans les postes de direction que dans les postes de conseillers.

Tableau 43 : Analyse de régression linéaire de la demande de connaissances selon l'année de référence

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	0,272	0,027	0,311	10,153	0,000
Secteur d'activité (privé)	0,478	0,059	0,247	8,090	0,000
Niveau de poste (direction)	-0,237	0,062	-0,122	-3,785	0,000
Type de poste (généraliste)	0,030	0,062	0,016	0,483	0,630
Constante	-0,533	0,123		-4,344	0,000

En somme, nos analyses appuient la proposition 2e selon laquelle que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances dans les

annonces de recrutement. Cela représente un appui supplémentaire à la deuxième proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

Suite au constat général de la croissance de la demande de connaissances, nous avons investigué l'évolution des connaissances les plus en demande dans les annonces de recrutement. Nous avons procédé premièrement à l'élimination des connaissances qui comptent dix mentions et moins. Le tableau 44 présente les connaissances qui compte dix mentions et plus.

Tableau 44: Les connaissances qui comptent dix mentions et plus

Connaissance	Nombre de mention
Anglais obligatoire (conn05)	284
MS Office (bureautique) (conn25)	92
Lois (conn22)	63
Anglais obligatoire à l'écrit (conn06)	41
Anglais obligatoire à l'oral (conn07)	40
Progiciels spécialisés (conn34)	30
Approches renouvelées de la gestion des ressources humaines (conn9)	18
Progiciel en ressources humaines (conn33)	18
Anglais fonctionnel (conn02)	17
Anglais atout (conn01)	16
Système informatisé des ressources humaines (conn36)	14
Lotus Notes (conn23)	13

Ce tableau nous permet de constater l'importance relative des connaissances en anglais et en informatique. Nous avons donc procédé à des analyses relatives à ces connaissances.

La connaissance de l'anglais, exprimée de diverse façon des les annonces de recrutement (c.-à-d. anglais atout, fonctionnel, obligatoire, à l'écrit, à l'oral), a été codée 1 si présente

et 0 si absente. Le tableau 45 présente les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence. Au total, 40,65 pour cent des annonces demande une connaissance de l'anglais.

Tableau 45 : Les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence

Année	Fréquence	Pourcentage
1975	69	31,08
1985	126	43,45
1995	113	61,08
2005	57	28,36
Total	365	40,65

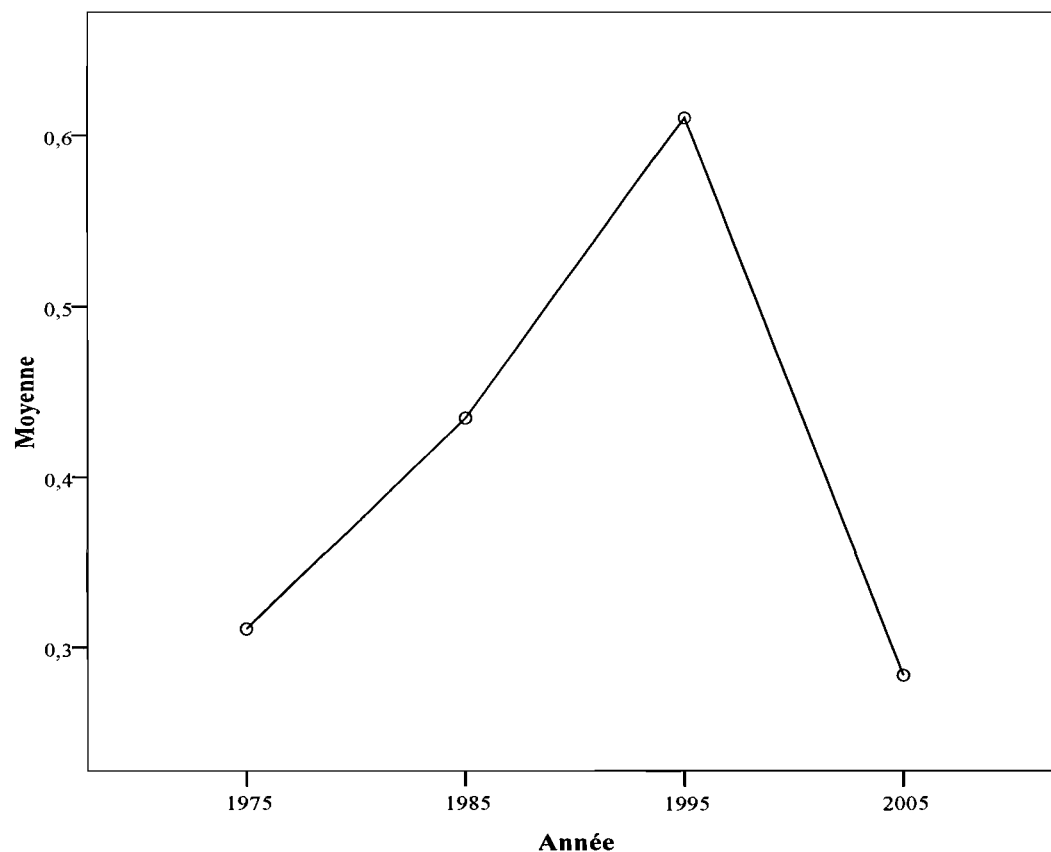
Le tableau 46 présente les moyennes de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.

Tableau 46: Les moyennes de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,31
1985	0,43
1995	0,61
2005	0,28
Total	0,41

La figure 24 présente l'évolution de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence.

Figure 24 : Évolution des moyennes de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence



Le test de proportions échantillonales nous permet de constater qu'à un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a une hausse significative dans la proportion de la demande pour la connaissance de l'anglais de 1975 à 1985 ($z = 2,86$) ainsi que de 1985 à 1995 ($z = 3,75$). Il y a une baisse significative dans la proportion de la demande pour la connaissance de l'anglais de 1995 à 2005 ($z = 6,47$).

Des analyses statistiques multivariées indiquent qu'il n'y a pas de relation entre l'année de référence et la connaissance de l'anglais. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la variable « connaissance de l'anglais » comme

variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Le modèle de régression est significatif (khi-carré = 158,74; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 16,20 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats de cette régression, présentés au tableau 47, relatent une association non significative entre l'année de référence et la demande pour la connaissance de l'anglais ($Wald = 1,15$; $p = 0,283$). Il y a toutefois une relation positive et significative entre la variable « secteur d'activité » et la variable dépendante « connaissance de l'anglais ». Ainsi, on demande davantage la connaissance de l'anglais dans le secteur privé que dans le secteur public.

Tableau 47 : Analyse de régression logistique de la demande pour la connaissance de l'anglais selon l'année de référence

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	0,077	0,071	1,153	0,283	1,080
Secteur d'activité (privé)	1,868	0,164	129,631	0,000	6,477
Niveau de poste (direction)	-0,159	0,159	0,995	0,318	0,853
Type de poste (généraliste)	0,281	0,157	3,192	0,074	1,325
Constante	-3,693	0,357	106,762	0,000	0,025

La connaissance de l'informatique (c.-à-d. connaissance de logiciels, internet, bureautique, système informatisé des ressources humaines), a été codée 1 si présente et 0 si absente. Le tableau 48 présente les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence. On remarque qu'au total, 15,48 pour cent des annonces demandent la connaissance de l'informatique.

Tableau 48 : Les fréquences et les pourcentages de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence

Année	Fréquence	Pourcentage
1975	2	0,90
1985	21	7,24
1995	52	28,11
2005	64	31,84
Total	139	15,48

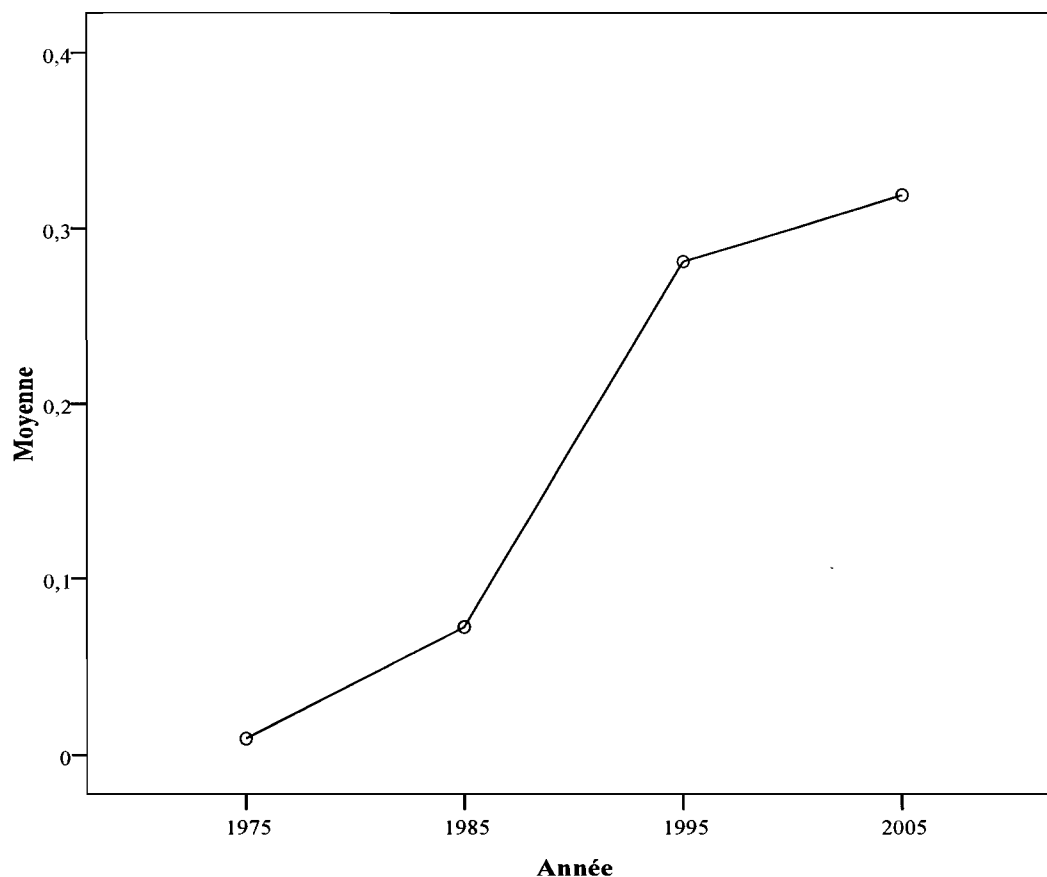
Le tableau 49 présente les moyennes de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.

Tableau 49: Les moyennes de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne
1975	0,01
1985	0,07
1995	0,28
2005	0,32
Total	0,15

La figure 25 présente l'évolution de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence.

Figure 25: Évolution des moyennes de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence



Le test de proportions échantillonales nous permet de constater qu'à un seuil de signification de 0,05, il apparaît qu'il y a une hausse significative dans la proportion de la demande pour la connaissance de l'informatique de 1975 à 1985 ($z = 3,43$) ainsi que de 1985 à 1995 ($z = 6,15$). Il n'y a pas de relation significative dans la proportion de la demande pour la connaissance de l'informatique de 1995 à 2005.

Des analyses statistiques multivariées présentent une relation positive et significative entre l'année de référence et la connaissance de l'informatique. En effet, nous avons réalisé une analyse de régression logistique qui a retenu la connaissance de l'informatique

comme variable dépendante, l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle.

Le modèle de régression est significatif (khi-carré = 133,92; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 13,90 pour cent de la variance de la variable dépendante (R^2 de Cox et Snell). Les résultats de cette régression, présentés au tableau 50, relatent une association positive et significative entre l'année de référence et la demande pour la connaissance de l'informatique ($Wald = 83,73$; $p = 0,000$). Donc, plus le temps avance, plus l'on demande d'avoir des connaissances en informatique. Il y a aussi une relation négative et significative entre le niveau du poste et la variable connaissance de l'informatique. Ainsi, on demande plus de connaissance en informatique dans les postes de conseiller que dans les postes de direction.

Tableau 50 : Analyse de régression logistique de la demande pour la connaissance de l'informatique selon l'année de référence

	Beta non-standardisé	Erreur standard	Wald	Signification	Exp(B)
Année de référence	1,018	0,111	83,730	0,000	2,767
Secteur d'activité (privé)	0,329	0,212	2,410	0,121	1,390
Niveau de poste (direction)	-0,957	0,235	16,623	0,000	0,384
Type de poste (généraliste)	-0,015	0,215	0,005	0,944	0,985
Constante	-4,734	0,557	72,357	0,000	0,009

En somme, on remarque que, parmi les connaissances les plus fréquentes, la connaissance de l'informatique a connu une augmentation significative.

4.3.6. Analyse de l'évolution des qualités personnelles

La sixième sous proposition relative aux compétences affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de qualités personnelles. Nous avons répertorié, dans l'ensemble des annonces de recrutement, 138 qualités personnelles qui

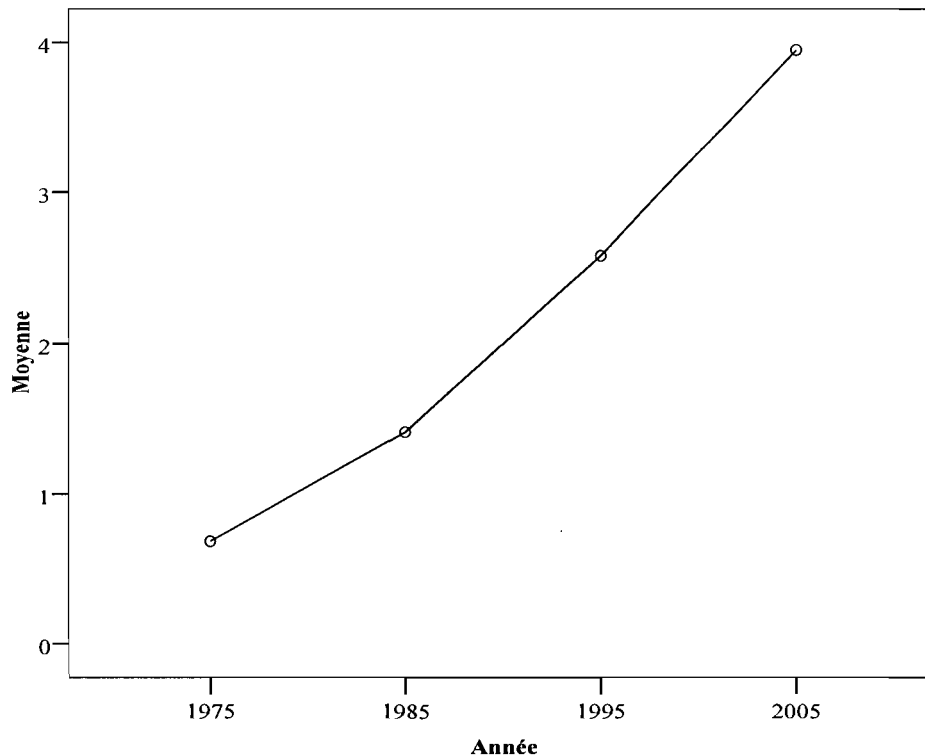
représentent autant d'exigences relatives aux compétences. Le tableau 51 présente les moyennes et les écarts-types de la demande de qualités personnelles selon l'année de référence. En moyenne, chaque annonce de recrutement comptait un peu plus de deux qualités personnelles pour l'ensemble de la période.

Tableau 51 : Les moyennes et les écarts-types des qualités personnelles selon l'année de référence

Année de référence	Moyenne	Écart-type
1975	0,68	1,17
1985	1,41	1,65
1995	2,58	2,24
2005	3,95	4,18
Total	2,04	2,76

La figure 26 présente l'évolution des moyennes de la demande de qualités personnelles au cours de la période de référence.

Figure 26 : Évolution des moyennes de la demande de qualités personnelles selon l'année de référence



La figure ci-haut montre une nette tendance à la hausse de la demande des qualités personnelles de 1975 à 2005. Le test d'analyse de variance (Anova) suggère des différences de moyennes significatives entre les années de référence ($F = 70,98$; $p = 0,000$). Ensuite, le test de Scheffe identifie des différences significatives, à un seuil de signification de 0,05, entre les années 1975 et 1985 (différence = -0,73; $p = 0,013$), 1975 et 1995 (différence = -1,90; $p = 0,000$) et les années 1975 et 2005 (différence = -3,27; $p = 0,000$). Ce même test trouve aussi une différence significative entre les années 1985 et 1995 (différence = -1,17; $p = 0,000$) et les années 1985 et 2005 (différence = -2,54; $p = 0,000$). La différence est aussi significative entre 1995 et 2005 (différence = -1,37, $p = 0,000$).

L'analyse de régression linéaire entre la variable indépendante « année » et la variable dépendante « demande de qualités personnelles », en contrôlant pour le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste, est présentée au tableau 52. Le modèle de régression est significatif ($F = 54,97$; $p = 0,000$) et les variables ensemble expliquent environ 20 pour cent de la variance de la variable dépendante. La régression confirme une association positive et significative entre l'année de référence et la demande de qualités personnelles dans les annonces de recrutement ($\beta = 0,44$; $p = 0,000$). Cette relation signifie que la demande de qualités personnelles augmente avec le temps.

Tableau 52: Analyse de régression linéaire de la demande de qualités personnelles selon l'année de référence

	Coefficients non-standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Beta	t	Signification
Année de référence	1,115	0,076	0,441	14,644	0,000
Secteur d'activité (privé)	-0,122	0,168	-0,022	-0,725	0,469
Niveau de poste (direction)	0,324	0,178	0,058	1,827	0,068
Type de poste (généraliste)	0,312	0,176	0,056	1,773	0,077
Constante	-0,727	0,349		-2,087	0,037

En somme, nos analyses appuient la proposition 2f qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de qualités personnelles. Cela représente un appui supplémentaire à la proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

Suite au constat général de l'augmentation de la demande de qualités personnelles, nous avons investigué l'évolution des qualités personnelles les plus en demande dans les annonces de recrutement. Nous avons premièrement procédé à l'élimination des qualités personnelles qui comptent dix mentions et moins. Les qualités personnelles qui comptent dix mentions et plus sont présentées au tableau 53.

Tableau 53 : Les qualités personnelles qui comptent dix mentions et plus

Qualité personnelles	Nombre de mention
Communication (qual030)	199
Communication verbale et écrite (qual034)	104
Esprit d'équipe (qual053)	103
Leadership (qual081)	90
Autonomie (qual009)	87
Capacité pour les relations interpersonnelles (qual026)	87
Dynamisme (qual047)	64
Capacité d'analyse (qual020)	60
Initiative (qual076)	58
Sens de l'organisation (qual120)	51
Innovateur (qual077)	49
Créativité (qual040)	45
Capacité de synthèse (qual025)	40
Approche clientèle (qual003)	35
Capacité à résoudre des problèmes (qual017)	35
Jugement (qual080)	34
Entregent (qual051)	28
Mobilisateur (qual090)	24
Orienté vers les résultats (qual096)	24
Rigueur (qual118)	21
Capacité à conseiller (qual014)	20
Habile négociateur (qual068)	20
Animateur (qual002)	19
Écoute (qual048)	16
Efficacité (qual049)	16
Maturité (qual085)	16
Habilité pour la concertation (qual074)	15

Tableau 53 : Les qualités personnelles qui comptent dix mentions et plus (suite)

Capacité d'adaptation (qual019)	14
Communication écrite (qual031)	14
Influent (qual075)	13
Intégrité (qual078)	13
Agent de changement (qual001)	12
Partenaire (qual099)	12
Confiance (qual037)	11
Planification (qual101)	11
Souplesse (qual129)	11
Aptitudes de superviseur (qual006)	10
Collaborateur (qual028)	10
Discrétion (qual046)	10
Gestion ambiguïtés et paradoxes (qual063)	10
Professionalisme (qual108)	10

Nous avons procédé à des analyses statistiques multivariées pour chacune des qualités personnelles qui étaient mentionnées plus de dix fois. En effet, nous avons réalisé autant d'analyses de régression logistique qu'il y a de qualités personnelles avec dix mentions et plus avec l'année de référence comme variable indépendante et le secteur d'activité, le niveau de poste et le type de poste comme variables de contrôle. Le tableau 54 comprend toutes les qualités personnelles qui ont une relation positive et significative avec l'année de référence. Le classement suit en ordre décroissant, la taille du coefficient Wald.

Tableau 54 : Les résultats significatifs des analyses de régression logistique de qualités personnelles comptant dix mentions et plus

Qualité personnelle	Wald	p	Khi-carré	p
Esprit d'équipe	54,10	0,000	74,29	0,000
Communication	40,53	0,000	54,84	0,000
Leadership	33,40	0,000	59,58	0,000
Autonomie	29,72	0,000	46,62	0,000
Relations interpersonnelles	27,51	0,000	34,27	0,000
Approche clientèle	27,02	0,000	59,39	0,000
Capacité à résoudre des problèmes	26,57	0,000	47,82	0,000
Sens de l'organisation	23,99	0,000	29,49	0,000
Capacité d'analyse	21,94	0,000	34,04	0,000
Capacité de synthèse	21,34	0,000	48,09	0,000
Créativité	21,28	0,000	31,78	0,000
Orienté vers les résultats	15,88	0,000	35,01	0,000
Rigueur	15,29	0,000	39,24	0,000
Écoute	9,52	0,002	16,19	0,003
Mobilisateur	9,30	0,002	89,53	0,000
Partenaire	8,17	0,004	45,04	0,000
Efficacité	8,16	0,004	16,39	0,003
Habilité pour la concertation	7,17	0,007	46,03	0,000
Intégrité	6,53	0,011	13,72	0,008
Habile négociateur	5,95	0,015	12,05	0,017
Capacité à conseiller	4,77	0,029	11,68	0,020
Maturité	3,94	0,047	18,21	0,001
Influent	3,92	0,048	5,20	0,268

Ainsi, on peut constater que, parmi toutes les qualités personnelles répertoriées, l'esprit d'équipe, la communication, le leadership et d'autres encore ont connu un essor significatif au cours de la période de références.

En somme, nos analyses appuient la proposition 2f qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par la croissance de la demande de qualités personnelles. On remarque que les qualités personnelles qui ont connu une grande émergence sont davantage associées à des rôles de partenaires stratégiques. Cela représente un appui supplémentaire à la proposition générale qui veut que la période de 1975 à 2005 soit marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines dans les annonces de recrutement.

Le tableau 55 fait une synthèse des conclusions apportées aux sous-propositions de la proposition 2.

Tableau 55 : Synthèse de la proposition 2

Sous-proposition	Appui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation.	Partiel
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associées aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines.	Partiel
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines.	Partiel
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute.	Oui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances.	Oui
La période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de qualités personnelles.	Oui

CHAPITRE V : DISCUSSION

Ce chapitre sera divisé en quatre sections. Nous débuterons d'abord en faisant une brève synthèse de notre recherche. Nous poursuivrons ensuite avec l'interprétation de nos résultats en considérant les modèles explicatifs trouvés dans la littérature et nos propositions de recherche afin de déterminer si ces dernières sont confirmées ou non. Les explications que nous apporterons sont en lien avec la revue de littérature que nous avons réalisé au chapitre un. D'ailleurs, les études de Caldwell (2002), Haines et Arcand (1997), Sekiou et coll. (2001), Ulrich et coll. (1995) et Ulrich (1997c) nous aiderons à faire l'interprétation de nos résultats. Nous enchaînerons cette section avec les forces et les limites de la recherche et les implications que les résultats de notre étude peuvent avoir. Nous terminerons finalement en énumérant quelques pistes de recherche intéressantes à poursuivre dans le domaine.

5.1. Synthèse de la recherche

Rappelons d'abord que cette recherche avait deux grands objectifs soit savoir (a) comment les rôles et compétences des professionnels en ressources humaines ont-ils évolué entre 1975 et 2005? et (b) est-ce dans le sens prescrit par la littérature normative?

À la suite de notre revue de la littérature, nous avons créé un modèle conceptuel. Ce dernier comprend deux dimensions axées sur les rôles et les compétences des professionnels en ressources humaines. Pour chaque dimension, plusieurs variables y sont associées. Pour la dimension « rôles », on retrouve les variables : appellation « ressources humaines » dans le titre du poste, fonctions générales de gestion et fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. La dimension « compétences », s'identifie aux variables de scolarisation, du diplôme, de l'expérience de travail, des connaissances et des qualités personnelles.

De façon cohérente avec notre modèle conceptuel, nous avons généré deux propositions principales et neuf sous propositions. La première proposition se lit comme suit, la

période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines. Cette première proposition est décomposée en trois sous propositions, (1a) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation l'appellation « ressources humaines » dans les titres des postes, (1b) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions générales de gestion et (1c) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique.

La deuxième proposition principale est la suivante, la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines. Elle est déconstruite en six sous propositions, (2a) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation du niveau de scolarisation, (2b) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaine, (2c) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines, (2d) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute, (2e) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances et (2f) la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande pour les qualités personnelles.

Les propositions ont ensuite été vérifiées à l'aide de données provenant d'une analyse de contenu d'annonces affichant des postes en ressources humaines dans le quotidien La Presse. Nous les avons cherchées dans la section carrières et professions du journal La Presse de la grande région métropolitaine. Les annonces ont été recueillies sur une base hebdomadaire, soit à chaque samedi, sur une période de douze mois pour chacune des quatre années de référence soit, 1975, 1985, 1995 et 2005. Nous avons recueilli 898 annonces de recrutement pour les quatre années de référence et nous les avons toutes analysées à l'aide de notre grille d'analyse inspirée de Haines et Arcand (1997).

5.2. Interprétation des résultats

La présente section propose une discussion concernant les résultats en regard de chacune des propositions de recherche qui ont été obtenues grâce aux analyses multivariées. Une interprétation des résultats ainsi qu'une comparaison avec les résultats des études antérieures seront présentées. Nous débuterons par la proposition 1 pour ensuite poursuivre avec la proposition 2 et terminer par une brève conclusion sur la professionnalisation des ressources humaines.

5.2.1. Proposition 1

Tout d'abord, d'après les résultats de nos analyses multivariées, nous pouvons affirmer que notre première proposition, soit que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines, est confirmée. Cette affirmation est appuyée par trois sous propositions que nous avons vérifiées dans le cadre de notre étude.

Premièrement, nos analyses soutiennent que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation l'appellation « ressources humaines » dans les titres des postes. De plus, l'appellation « ressources humaines » est plus utilisée dans les annonces du secteur privé que du secteur public et est plus fréquente dans les annonces pour des postes de généraliste que dans les postes de spécialiste. Aussi, des analyses statistiques multivariées confirment le déclin de l'appellation « personnel ». L'appellation « personnel » est plus utilisée dans les annonces du secteur public pour les postes de direction et les postes de généralistes. Donc, selon l'interprétation de Caldwell (2002) et de Grant et Oswick (1998), un titre de poste employant les mots « ressources humaines » au lieu de « personnel » appartiendrait à des rôles plus proactifs et plus efficaces. Ces rôles sont, selon Ulrich (1997c), associés à des rôles plus stratégiques. C'est pourquoi nous sommes en mesure de conclure que cette première sous proposition, à la lumière des écrits (Caldwell, 2002 ; Grant et Oswick, 1998), soutient l'évolution par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines.

Deuxièmement, la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions générales de gestion. Les membres de la direction ressources humaines sont devenus des gestionnaires à part entière et partagent les tâches et les soucis des autres directions générales (Sekiou et coll., 2001; Ulrich, 1997c). L'introduction, de manière plus formelle, des fonctions générales de gestion au sein de la fonction ressources humaines fait partie de son renouvellement depuis les dernières décennies et donc de son virage vers l'adoption de rôles plus stratégiques (Sekiou et coll., 2001; Ulrich, 1997c).

Un plus grand nombre de fonctions générales de gestion a été répertorié dans les annonces pour des postes de direction dans les annonces du secteur public. Ceci s'explique peut-être par le fait que dans le secteur public, l'affichage des offres d'emploi doit suivre les lignes directrices qui leur sont imposées par l'employeur et le syndicat en place. Ainsi, les conditions d'admissibilités (c.-à-d. : formation scolaire, expérience de travail, fonction générale de gestion, etc.) sont toujours exhaustives contrairement aux descriptifs d'emploi des annonces provenant du secteur privé qui n'a pas nécessairement de modèles imposés.

Troisièmement, la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique. Comme Haines et Arcand (1997), nous avons répertorié certaines fonctions de gestion des ressources humaines dans les annonces de recrutement qui sont reliées aux rôles de partenaires stratégiques et d'agents de changement (Ulrich, 1997c ; Sekiou et coll., 2001). Notamment, les rôles associés à la communication, le développement, le développement des compétences, le développement organisationnel, la planification des ressources humaines et la recherche sont ressortis.

À partir de ces résultats, même si nos données n'offrent pas une perspective complète de la situation, nous pouvons avancer que les rôles des professionnels en ressources humaines sont devenus plus stratégiques de 1975 à 2005 et que cette affirmation est en conformité avec la littérature normative que nous avons étudiée au cours de ce mémoire.

5.2.2. Proposition 2

Notre deuxième proposition avance que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des exigences de compétences des professionnels en ressources humaines. Cette proposition est partiellement appuyée par six sous propositions que nous avons vérifiées dans le cadre de notre étude.

Premièrement, nos analyses confirment une augmentation de la demande pour des diplômes considérés comme des atouts dans les annonces de recrutement. On demande idéalement une scolarisation plus élevée pour des postes de direction et pour des postes de généraliste dans le secteur public. Encore une fois, le fait que la demande de scolarisation plus élevée soit davantage demandée dans le secteur public pourrait s'expliquer par le fait que dans ce secteur, l'affichage des offres d'emploi doit suivre les lignes directrices qui leur sont imposées par l'employeur et le syndicat en place, ce qui n'est pas le cas des annonces de recrutement dans le secteur privé.

Comme Gosselin (1995), Guérin et Wils (1992) et Paraniyam (1990) nos résultats prédisent une croissance du niveau de scolarisation des professionnels en ressources humaines. Aussi, nos résultats appuient Kaufman (1994) qui soutient que l'extension du champ de connaissances requises pour jouer un rôle plus stratégique impliquerait une formation plus longue, incluant de plus en plus fréquemment un second cycle. Dans notre étude, la formation de second cycle se trouve à être considérée comme un atout dans les annonces de recrutement.

Deuxièmement, nous n'avons pas pu conclure, à la lumière de nos résultats, que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines, car la régression n'était pas significative entre l'année de référence et les diplômes propres à la profession ressources humaines. Toutefois, d'autres analyses statistiques multivariées confirment une baisse de la demande pour les spécialisations autres entre 1975 et 2005. Nos résultats indiquent aussi que les annonces de recrutement

demandent moins de diplôme propre à la profession ressources humaines pour des postes de direction que pour des postes de conseillers. Aussi, on demande plus souvent des diplômes propres à la profession ressources humaines pour des postes de généraliste que pour des postes de spécialiste. Ces deux affirmations nous paraissent normales. Nos analyses statistiques nous ont aussi révélé qu'il y a plus de demandes pour les diplômes « autres » dans le secteur public pour des postes de généralistes.

Nos analyses, concernant la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaine, confirment les propos de Paraniham (1990) qui veut que la profession ressources humaines exige de plus en plus une formation en administration ou en relations industrielles. En effet, le diplôme en relations industrielles est le plus demandé suivi par la formation en administration générale.

Troisièmement, selon les tests de proportions échantillonales, il y a une augmentation de la demande pour une expérience de travail en gestion des ressources humaines de 1975 à 1995. Il y a plus de demandes pour de l'expérience de travail en gestion des ressources humaines dans le secteur privé et il y a moins de demandes d'expérience en gestion des ressources humaines dans les postes généralistes. Toutefois, l'analyse de régression est significative seulement à 0,10. C'est pourquoi cette proposition est appuyée partiellement.

Quatrièmement, on remarque une augmentation de la demande pour une expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute. Une façon, pour le professionnel en ressources humaines, de parvenir à être plus stratégique serait d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement (Guérin et Wils, 1992; Haines et Arcard, 1997). Il est raisonnable d'affirmer qu'une augmentation significative de la fréquence de mention d'une expérience de travail acquise dans le secteur d'activité ou à l'intérieur d'un milieu spécifique suggère des compétences plus stratégiques et s'inscrit donc dans le processus de renouvellement de la fonction ressources humaines qui prédit une augmentation des compétences des professionnels. Il est aussi possible de suggérer que l'évolution de la profession ressources humaines

progresses vers une contextualisation de la pratique en fonction du secteur ou du milieu particulier de l'entreprise (Haines et Arcand, 1997).

Cinquièmement, nos analyses appuient la sous proposition qui affirme que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de connaissances. Comme le suggèrent Baill (1999), Brockbank et coll. (1999) et Ulrich et coll. (1995), de plus en plus de connaissances sont nécessaires pour être un professionnel en ressources humaines.

Nous avons aussi remarqué que les annonces de recrutement consacraient une importance relative aux connaissances en anglais et en informatique. D'ailleurs, nous avons trouvé, à l'aide d'une analyse de régression, une relation positive et significative entre l'année de référence et la connaissance de l'informatique ($khi\text{-carré} = 133,92; p = 0,000$). Rappelons que selon plusieurs auteurs (Guérin et Wils, 1992; Ulrich et coll. 2008), la connaissance de l'informatique est une compétence essentielle à la réussite du professionnel ressources humaines de nos jours.

Sixièmement, la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de qualités personnelles. Comme Blancero et coll. (1996) le suggèrent, il est plus avantageux de développer les qualités personnelles des professionnelles en ressources humaines plutôt que les compétences spécifiques aux ressources humaines. Aussi, Ulrich et coll. (1995) et Yeung et coll. (1994) remarquent que les qualités personnelles qui ont connu une grande émergence sont davantage associées à des rôles de partenaires stratégiques.

À partir de ces résultats, même si nos données n'offrent pas une perspective complète de la situation, nous pouvons avancer que certaines compétences des professionnels ressources humaines sont devenues plus stratégiques de 1975 à 2005. Nous pouvons affirmer que l'accroissement significatif de la demande pour des connaissances en informatique, l'émergence de certaines qualités personnelles, une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement traduit par la demande accrue pour des

expériences de travail acquises dans le secteur d'activité de l'organisation sont représentatifs des nouvelles compétences que doivent désormais posséder les professionnels en ressources humaines et sont en conformité avec la littérature normative que nous avons étudiée au cours de ce mémoire.

5.2.3. Peut-on encore parler de la « professionnalisation » de la gestion des ressources humaines ?

La capacité de la gestion des ressources humaines à répondre aux critères principaux de la professionnalisation, dans la conception que Dubar et Tripier (2005) en font, a été discutée au chapitre un. Nous avons répondu affirmativement aux critères qui demandaient que la gestion des ressources humaines repose sur la définition de règles et de savoirs suffisamment solides pour être enseignée, diffusée et reproduite au sein de la communauté, car il existe de nombreuses formations soutenues par des écoles spécialisées et des universités. Cependant, même si la fonction ressources humaines existe en tant que telle au sein des organisations, elle ne serait pas exclusive à des spécialistes spécifiquement formés pour ce métier et qui constitueraient un groupe professionnel stable et incontesté.

En effet, nous n'avons pas pu conclure, à la lumière de nos résultats, que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de la demande de diplômes davantage associés aux champs de spécialisation de la gestion des ressources humaines. Autrement dit, nous ne pouvons pas conclure que l'augmentation des diplômes en gestion des ressources humaines est plus forte que celle des diplômes autres pour un poste en gestion des ressources humaines. Aussi, on demande plus souvent des diplômes propres à la profession ressources humaines pour des postes de généralistes que pour des postes de spécialistes. Donc, il est possible de croire, pour des postes spécialisés, que les compétences en gestion des ressources humaines ne sont pas toujours aussi nécessaires que pour une fonction généraliste. Nos résultats indiquent aussi que les annonces de recrutement demandent moins de diplômes propres à la profession ressources humaines pour des postes de direction que pour des postes de conseillers. Donc, un

diplôme en gestion des ressources humaines n'est pas un critère essentiel au choix de la personne qui serait à la tête de la fonction ressources humaines. Ces résultats peuvent remettre en cause l'unicité de la fonction ressources humaines et de ses employés en cause.

De plus, même si nos résultats montrent une augmentation significative de la demande de compétences en informatique, Guérin et Pigeyre (2007) ne sont pas persuadés que ceux qui exercent le métier de gestionnaire en ressources humaines se trouvent dans une situation radicalement différente de celle qu'ont pu connaître les ouvriers de métier face aux modernisations technologiques imposées par les impératifs de productivité. Guérin et Pigeyre (2007) ne nient pas que la fonction ressources humaines ait gagné en technicité, en instrumentation et en technologie, mais la sophistication des outils utilisés ne va pas nécessairement de pair avec la professionnalisation de celui qui les sert. Autrement dit, cette informatisation des ressources humaines pourrait être plutôt envisagée comme une déqualification ou déprofessionnalisation, au sens à la fois de perte de savoir-faire spécifique et d'explosion de qualifications qui ne sont pas directement reliées au métier de gestionnaire en ressources humaines.

5.3. Les forces et les limites de l'étude

Dans la prochaine section, nous présenterons une analyse critique de notre recherche en montrant les forces et les limites éventuelles qui auraient pu en découler.

5.3.1. Les forces

Parmi les forces de notre étude, nous pouvons certainement compter l'ampleur de notre échantillon qui comprend 898 annonces de recrutements. L'avantage principal d'un grand échantillon est qu'il permet d'observer des sous-groupes et d'analyser les résultats plus en profondeur. Un petit échantillon aurait pu fausser nos résultats, car la population aurait été trop réduite pour être significative ou serait alors entachée d'une trop grande marge d'erreur. De plus, il est important de considérer le fait que nos données sont suffisamment

récentes, et par conséquent que les données sont assez représentatives des professionnels en ressources humaines d'aujourd'hui.

Nous sommes en mesure d'affirmer que notre modèle d'analyse s'est montré adéquat et pertinent pour notre étude. À notre connaissance, la plus part des études portant sur l'évolution de la gestion des ressources humaines font appel à plusieurs approches méthodologiques. La plus répandue consiste à réaliser une enquête par questionnaire ou par entrevue auprès de praticiens en gestion des ressources humaines (Haines et Arcand, 1997). Cette approche suggère une perception subjective, car les résultats recueillis font appel à l'idée que se font les participants de l'évolution de la pratique des ressources humaines. Les résultats peuvent donc refléter l'évolution désirable au lieu de l'évolution réelle de la profession. Il est aussi à propos de mentionner que plusieurs études que nous avons consultées se basent sur l'examen d'entreprises exemplaires telles Hewlett Packard, Northern Telecom, Delta ou Eastman Kodak qui ne sont pas représentatives de l'ensemble des organisations nord-américaines.

C'est dans cet esprit que nous avons considéré de faire l'analyse de contenu d'annonces de recrutement afin d'apporter un nouvel éclairage sur l'évolution de la pratique des ressources humaines. Nous considérons qu'une annonce qui coûte plus de mille dollars (Bourhis, 2007) comprend l'expression des besoins des organisations au sujet des fonctions principales de l'emploi et des qualifications recherchées chez le titulaire du poste (Haines et Arcand, 1997). De plus, l'utilisation de données issues d'annonces de recrutement nous donne également l'opportunité de faire un examen sur une longue période tout en minimisant la perte d'information, car les annonces de recrutement peuvent être retracées à l'aide de microfiches ou de bases de données disponibles gratuitement dans les Universités. Il sera donc plus facile de poursuivre cette recherche dans le futur en y greffant de nouvelles données.

5.3.2. Les faiblesses

En contrepartie, notre étude comporte également des limites qui ne sont pas négligeables. Premièrement, les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises du Québec. D'une part, même si plusieurs entreprises qui affichent dans la section carrières et professions sont d'envergure nationale et même parfois internationale, la composition de l'échantillon est plus spécifique au contexte québécois et plus précisément à celui de l'entreprise de la région montréalaise (mais pas exclusivement). D'autre part, ce sont généralement les grandes entreprises qui font usage des annonces de presse pour des fins de recrutement (Bourhis, 2007).

Nous avons choisi d'analyser les contenus d'annonces de recrutement affichées dans la section carrières et professions du journal La Presse, car l'information que nous cherchions y était pertinente et condensée. Du côté empirique, il aurait été intéressant d'analyser toutes les annonces de recrutement pour les quatre années de références. Aussi, nous savions en choisissant cette méthodologie, que nous ne pourrions pas tenir compte de l'affichage interne dans les entreprises, mais tous ces choix ont été faits en égard à la faisabilité de la recherche. En effet, tenir compte de ces limites aurait rendu la recherche extrêmement élaborée et quasiment infaisable dans un laps de temps raisonnable pour un mémoire de maîtrise.

L'approche méthodologique a aussi posé des limites d'accès aux données. Il n'a pas toujours été possible de recueillir des données sur toutes les variables qui auraient permis une vérification plus complète de l'évolution de la profession ressources humaines. Aussi, les nombreuses formulations différentes imposent de faire des choix lors de la catégorisation des renseignements, d'où les risques d'erreur. Enfin, les contenus des annonces de presse ne sont pas absolus, mais relatifs. À titre d'exemple, une annonce de presse qui n'indique pas que la connaissance de l'informatique est requise ne signifie pas nécessairement qu'elle n'est pas réellement une exigence pour le poste en question. Nous postulons cependant que l'indication écrite d'une fonction ou d'une qualification dans l'annonce de presse démontre l'importance de l'exigence pour l'organisation qui recrute.

5.4. Les pistes de recherche future

Malgré les limites que nous venons de formuler, il apparaît néanmoins que la recherche présentée ici laisse entrevoir des pistes de prolongements futurs. Il serait intéressant de poursuivre la même étude à différents moments afin de constater si nos conclusions se renforceront. Aussi, une approche méthodologique similaire pourrait servir à suivre l'évolution de la pratique au cours d'une période plus restreinte ou plus étendue. De plus, l'analyse de contenu d'annonces de recrutement pourrait servir à retracer l'évolution qui caractérise certains domaines de spécialisation en gestion des ressources humaines (Haines et Arcand, 1997).

Cette étude pourrait aussi être enrichie, de manière à renforcer la validité de notre recherche, en y ajoutant des entrevues qui proposeraient le point de vu des employeurs, des équipes de direction, des universités et des professionnels qui œuvrent en gestion des ressources humaines.

Il apparaît également intéressant d'étendre l'étude à d'autres provinces canadiennes ou à d'autres pays nord-américains ou européens afin de pouvoir effectuer des comparaisons au niveau international.

CONCLUSION

Ce mémoire de recherche sur l'évolution de la profession ressources humaines au Québec avait comme objectif d'avoir plus de connaissances sur la profession des ressources humaines et d'en connaître son évolution au niveau pratique. En réalisant notre revue de la littérature, à notre connaissance, nous avons constaté que rares étaient les études empiriques qui abordaient ce sujet. Les résultats de nos analyses, même si nos données n'offrent pas une perspective complète de la situation, nous ont permis de confirmer notre première proposition et de confirmer partiellement notre deuxième proposition. Ainsi, nous pouvons affirmer que la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation des rôles stratégiques de la profession ressources humaines et la période de 1975 à 2005 est marquée par l'augmentation de certaines exigences de compétences des professionnels en ressources humaines.

Au sujet des titres d'emplois, la pratique s'identifie de plus en plus à la gestion des ressources humaines plutôt qu'à la gestion du personnel. Les fonctions générales de gestion ainsi que les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique ont beaucoup gagné en importance de 1975 à 2005. Les exigences exprimées en termes d'expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation qui recrute et de connaissances sont plus élevées. On assiste également à l'essor de plusieurs qualités personnelles que doivent posséder les professionnels en ressources humaines. Les cinq plus fréquentes dans les annonces de recrutement sont, en ordre décroissant, l'esprit d'équipe, la communication, le leadership, l'autonomie et les relations interpersonnelles. Une scolarisation plus élevée, notamment avec l'obtention d'un diplôme de second cycle, est de plus en plus considérée comme importante dans les annonces de recrutement de 1975 à 2005.

Même si l'on ne peut déterminer précisément et spécifiquement que la profession ressources humaines est devenue plus stratégique, comme la littérature normative le propose, la demande plus forte pour les fonctions générales de gestion ainsi que les fonctions de gestion des ressources humaines de nature plus stratégique est cohérente avec cette tendance. Mentionnons aussi que l'augmentation significative de la demande

pour des connaissances en informatique s'inscrit à l'intérieur d'une nouvelle gestion des ressources humaines devenue plus informatisée (Guérin et Wils, 1992).

L'émergence de certaines qualités personnelles comme la communication, le leadership, l'approche clientèle, la capacité d'analyse et de synthèse, la créativité, l'orientation vers les résultats, la qualité de mobilisateur, la qualité de partenaire et la capacité à conseiller et à être influent sont aussi représentatifs des nouvelles compétences que doivent désormais posséder les professionnels en ressources humaines (Blancero et coll., 1996; Ulrich et coll., 1995 ; Ulrich et coll., 2008 ; Yeung et coll., 1994).

Aussi, si la gestion stratégique des ressources humaines exige une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement (Guérin et Wils, 1992 ; Ulrich et coll., 1995), la demande accrue pour des expériences de travail acquises dans le secteur d'activité de l'organisation peut aussi confirmer le modèle renouvelé.

Les conclusions que nous pouvons tirer à la suite de notre recherche nous ont permis de mettre plusieurs éléments en lumière qui comportent différentes implications. Les conséquences de cette évolution sur le développement des rôles et des compétences des professionnels ressources humaines sont importantes. Faudrait-il revoir la formation universitaire actuelle qui mise davantage sur la transmission de connaissances que sur le développement de qualités personnelles? La taille des groupes dans les cours universitaires représente-t-elle un obstacle au développement des qualités personnelles? Les objectifs et les approches pédagogiques sont-ils adaptés au développement de ces qualités? Comment intégrer le développement des nouvelles qualités personnelles dans la formation universitaire ? Par ailleurs, où se situent la responsabilité des étudiants et des entreprises dans le développement de qualités personnelles? Faut-il privilégier le développement des compétences individuelles ou l'intensification des savoir-faire ? Ainsi, d'autres études évoquant ces sujets nous permettraient de mieux comprendre où en est l'évolution de la profession ressources humaines.

RÉFÉRENCES

Abbott, A. (1988). *The System of Professions, an Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago and London, The University of Chicago Press, 435 pages.

Alvares, K. M. (1997). The Business of Human Resources. *Human Resource Management*, 36 (1), 9-15.

Amherdt, C. H. (1999). *Le chaos de la carrière dans les organisations: à la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Montréal : Éditions Nouvelles, 370 pages.

Anderson, W. (1997). The future of human resources: Forging ahead or falling behind? *Human Resource Management*, 36 (1), 17-22.

Audet, M., Fradette, J. et Ramzi, A. (2002). *L'intégration des immigrants au marché du travail dans la région de la Capitale-Nationale : Bilan et pratiques d'entreprises*. Département des relations industrielles : Université Laval, Publication de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec, 103 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.ccquebec.ca/images/upload/Memoire_Immigrant.pdf

Baill, B. (1999). The Changing Requirements of the HR Professional: Implications for the Development of HR Professionals. *Human Resource Management*, 38 (2), 171-175.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. B. et Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.

Barry, F. (1977). *Le travail de la femme au Québec : l'évolution de 1940 à 1970*. Montréal, PUQ, 80 pages.

Beaucage, A., Bellemare, G., Guérin, G., Labelle, C. et Wils, T. (1996). La profession de spécialiste des ressources humaines et des relations de travail : transformations et perspectives d'avenir. Papier (Spécial Colloque) 96-6, Québec à Hull - Relations industrielles, 52 pages.

Beaudoin, R. (2003). La gestion informatisée et décentralisée des ressources humaines. *Effectif*, 6 (5). Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/effectif/volume6/numero5/fiche.aspx?p=241667>

Becker, B. E. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. et Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.

Becker, B. E. et Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.

Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resources Fonction: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resources Management*, 36 (1), 49-56.

Bernier, J., Vallée, G. et Jobin, C. (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*. Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle, Gouvernement du Québec, 568 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/travail_non_traditionnel/Bernier2003/

Bingham, G. (1993). Carving Out a Broader Role for HR. *Human Resources Professional*, vol. 6 (2), 17-20.

Blancero, D., Boroski, J. et Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study. *Human Resource Management*, 35 (3), 383-403.

Bouchez, J.-P. (1999), « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », dans Weiss, D. (coord.), *Les ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 7-51.

Boumane, A., Talbi, A., Tahon, C. et Bouami, D. (2006). MOSIM'06 - du 3 au 5 avril 2006, Rabat, Maroc. « Modélisation, Optimisation et Simulation des Systèmes : Défis et Opportunités ». Contribution à la modélisation de la compétence. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : talbi.africa-web.org/Recherches/MOSIM_06_boumane.pdf

Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal: Éditeur Chenelière éducation, Collection Gaëtan Morin, 562 pages.

Bourhis, A. et Wils, T. (2001). L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques, *Relations industrielles*, 56 (1), 66-91.

- Brockbank, W. et Ulrich, D. (2003). The new HR agenda: 2002 human resource competency study (Executive Summary). Ann Arbor: University of Michigan Business School. Retrieved November 22. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/HRCS2002ExecutiveSummary.pdf>
- Brockbank, W., Ulrich, D. et Beatty, R. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38 (2), 111-118.
- Buchanan, D. et McCalman, J. (1988). Confidence, visibility, and pressure: The effects of shared information in computer aided hotel management. *New Technology, Work, and Employment*, 3 (1), 38-46.
- Buckley, F. et Monks, K. (2004). The implications of meta-qualities for HR roles. *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 41-56.
- Burke, W. W. (1997). What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-First Century. *Human Resource Management*, 36 (1), 71-79.
- Caldwell, R. (2002). A change of name or a change of identity? Do job titles influence people management professionals? Perceptions of their role in managing change. *Personnel Review*, 31 (6), 693-709.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 983-1004.
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33 (2), 189-211.
- Campbell, D. T., et Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Skokie, IL: Rand McNally, 84 pages.
- Cappelli, P. et Singh, H. (1992). « Integrating strategic human resources and strategic management », dans Lewin, D., Mitchell, O. S. et Sherer, P. D. (1992). *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research, 165-192.
- Centre de recherche sur les politiques et le développement social de l'Université de Montréal. (2007). Québec : Politique du travail et de l'emploi, disponible en format html à l'adresse suivante : <http://www.politiquessociales.net/Politique-du-travail-et-de-l,132>
- Chawla, R. K. (1992). L'évolution des familles comptant deux soutiens. *L'emploi et le revenu en perspective*, 4 (2), 1-11.
- Chaykowski, P. et Giles, A. (1998). La mondialisation, le travail et les relations industrielles. *Relations industrielles*, 53 (1), 1-12.

- Commission des normes du travail (2008). Évolution des normes du travail au Québec. Disponible en format HTML à l'adresse suivante : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/commission/historique.asp>
- Conner, J. et Ulrich, D., (1996). Human Resources Role: Creating Value, Not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19 (3), 38-49.
- Dauphin, R. (2002). *La croissance de l'économie du Québec au 20e siècle*. Montréal, Les Publications officielles du Québec /Institut de la statistique du Québec, 17 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/extraits/QuebStatRevue20e_economie.pdf
- Delaney, J. et Huselid M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Dessler, G., Starke, F. A. et Cyr, D. J. (2003). *La gestion des organisations - Principes et tendances au XXIe siècle*. Québec, Édition du renouveau pédagogique, 640 pages.
- Di Gallo, V. (2005). *Centre de service ressources humaines : cœur de l'organisation ressources humaines de demain*, mémoire de maîtrise, ESSEC Management Education, 262 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.e-rh.org/documents/CSPRH.pdf>
- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson S. E. et Schuler R. S. (2002). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles (3e éd.)*. Saint-Laurent, Éditions du renouveau pédagogique, 307 pages.
- Dubar, C. et Tripier, P. (2005), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 283 pages.
- Farastier, D. A. (1995). La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 43-55.
- Fitz-enz, J. (1997). The truth about best practices: What they are and how to apply them. *Human Resource Management*, 36 (1), 97-103.
- Foucher, R. (1993). « Chapitre 3 : Les directions des ressources humaines », dans Bélanger, A., Benabou, C., Foucher, L., Bergeron J.-L., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Québec, Gaëtan Morin, 47-114.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Paris, Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 282 pages.
- Galambert, P. (1987). *20 clés pour la compétitivité : motivation et esprit d'entreprise*. Paris, Éditions d'Organisation, 231 pages.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4^e édition. Montréal : PUQ, 619 pages.

Godelier, E. (1998). « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance? », dans Allouche, J. et Sire, B. (1998), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*. Paris, Économica, p.47-64.

Gosselin, L. (1995). La fonction ressources humaines en contexte québécois : perception et évolution. *Relations industrielles*, 50 (1), 186-209.

Grant, D. et Oswick, C. (1998). Of believers, atheists and agnostics: practitioner views on HRM, *Industrial Relations Journal*, 29 (3), 178-93.

Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Greer, C. R., Youngblood, S. A. et Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13 (3), 85-96.

Grisé, J., Asselin, J.-Y., Boulianne, F., Lévesque, A. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail numéro 1997-013, Faculté des sciences de l'administration, 1-12. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://rd.fsa.ulaval.ca/v2/ctr_doc/documents/1997-013.pdf

Guérin, F. et Pigeys, F. (2007). *Peut-on encore parler de « LA » professionnalisation de la GRH ?* Congrès intitulé « Outils, modes et modèle » qui a eu lieu du 19 au 21 septembre 2007 à Fribourg en Suisse. Faculté des sciences économiques et sociales. Document disponible en version HTML à l'adresse suivante : www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier70.pdf

Guérin, F., Pigeys, F. et Gilbert, P. (2008). *De la profession à l'espace professionnel. L'évolution de la professionnalisation de la GRH*. Association internationale de management stratégique. Document disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.aims2008.info/IMG/pdf/GUERINF_AIMS2008.pdf

Guérin, G. (1997). L'avenir de la fonction ressources humaines. Document de recherche #97-06, École de relations industrielles, Université de Montréal. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/dspace/bitstream/1866/1889/1/A1.328+WP+9706.pdf>

Guérin, G. et Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel ou modèle renouvelé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 276 pages.

- Guérin, G. et Wils, T. (1996a). « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », dans Murray, G., Morin, M.-L. et Da Costa I. (1996), *L'état des relations professionnelles*. Québec : Presses de l'Université Laval/Toulouses : Octares, 188-218.
- Guérin, G. et Wils T. (1996b). La gestion des ressources humaines et des relations de travail peut-elle se renouveler sans changer les rôles des professionnels en ressources humaines et en relations de travail? Document de recherche #96-06, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : www.uqo.ca/secteurs/rechpub/1996/96-6.rtf
- Guérin, G. et Wils, T. (1997). Repenser les rôles des professionnels en ressources Humaines. *Gestion*, 22 (2), p. 43-51.
- Guérin, G., Wils, T. et Lemire, L. (1999). Le dilemme autonomie-contrôle chez les professionnels syndiqués québécois. *Gestion des ressources humaines*, 31, 62-78.
- Guérin, G. et Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27 (2), p. 14-23.
- Haines, V. et Arcand, M. (1996). Les nouvelles exigences de la gestion des ressources humaines en Amérique du Nord. *A.N.D.C.P. Personnel*, juin (370), 7-9.
- Haines, V. et Arcand, M. (1997). Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995). *Relations industrielles*, 52 (3), 583-607.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press. Boston, MA., 364 pages.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. Boston, MA., 384 pages.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business Books, 256 pages.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. et Schuler R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Institut de la statistique du Québec (2004). L'innovation et le développement de produits dans les entreprises de fabrication. Enquête réalisée par l'Institut de la statistique du Québec pour le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/innovation/Developpement_de_produits.pdf

Kaufman, B. (1994). What companies want from HR graduates. *HR Magazine*, septembre, 184-186.

Kern, H. et Schumann, M. (1987). Limits of the Division of Labour. New Production and Employment Concepts in West German Industry. *Economic and Industrial Democracy*, 8 (2), 151-170.

Kerr, S. et Von Glinow, M. A. (1997). The Future of RH: Plus ça change, plus c'est la même chose. *Human Resource Management*, 36 (1), 115-119.

Laabs, J. J. (1995). HR for profit: Selling expertise. *Personnel Journal*, 74 (5), 84-92.

Labelle, C. (1996). La mobilisation des professionnels en gestion des ressources humaines et en relations de travail. Document de recherche #96-06, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : www.uqo.ca/secteurs/rechpub/1996/96-6.rtf

Labelle, C. et Wils, T. (1995). Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs. *Relations Industrielles*, 52 (3), 483-506.

Lawrence, P.-R. et Lorsch, W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 237 pages.

L'Écuyer, R. (1987). « L'analyse de contenu : notion et étapes », dans Deslauriers, J.-P. (1987), *Les Méthodes de la recherche qualitative*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 49-65.

L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*. Québec, QC: Les Presses de l'Université du Québec, 490 pages.

Lehndorff, S. pour le Colloque IRIS (2-3-4 décembre 1998) « Changement institutionnel et dynamique de l'innovation ». Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/am/lehndorff98d.pdf>

Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris, Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons, 264 pages.

Lemire, L. et Saba, T. (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée, XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005, Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.strategie-aims.com/>

Lepak, D. P. et Snell, S. A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 215-234.

Lepak, D. P. et Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Journal*, 24 (1), 31-48.

Linteau, P.-A., Durocher, R., Robert, J.-C. et Ricard, F. (1986). *Histoire du Québec contemporain : le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal, 834 pages.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: a strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*, 19 (1), 39-42.

Mintzberg, H., (2002). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'organisation, 434 pages.

Mohrman, S. A. et Lawler, E. E., III. (1997). Transforming the Human Resources Function. *Human Resource Management*, 36 (1), 157-162.

Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, Gaétan Morin, 134 pages.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.

Morton, C., Newall, A. et Sparkes, J. (2001). *Leading human resource, delivering competitive advantage*. Londres: Short Run Press, 222 pages.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). (2006). Enquête sur la rémunération des membres détenant un emploi à temps plein, section nature du poste et expérience des répondants. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/services/enquete/2006/fiche.aspx?f=39531#nature>

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). (2007). Les états généraux sur la gestion des ressources humaines et les relations industrielles au Québec. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/etatsgeneraux/>.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). (2008a). Qui sommes nous? / Historique. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/qui/fiche.aspx?f=28456>.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). (2008b). Qui sommes-nous? / L'ordre en bref. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/qui/fiche.aspx?f=28453>.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). (2008c). Mot de l'éditrice. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.orhri.org/effectif/volume1/numero1/fiche.aspx?p=241064>

ORIRH (2008d). Mémoire : rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale, disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.orhri.org/presse/2008/ORHRI_MemoireEquiteSalariale2008.pdf

Ostry, S. et M. A., Zaidi. (1979). *Labour Economics in Canada : Third Edition*, Toronto, The Macmillan Company of Canada, 418 pages.

Paranilam, M. A. (1990). Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives. *Journal of Compensation and Benefits*, janvier-février, 221-224.

Peters, T. J. et Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 360 pages.

Quazza, J.-P. et Gilbert, P. (2006). « Les transformations récentes de la fonction ressources humaines », dans Allouche, J. (dir.) (2006), *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 500-509.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e édition. Édition Paris : Dunod, Collection Psycho SUP, 287 pages.

Racine, P. (2000). Recrutement sur Internet : guerre de mots, guerre de chiffres, *Commerce*, 101 (20), octobre, p. 111.

Ressources humaines et Développement social Canada. (2006). Aperçu de l'évolution du marché du travail au Canada de 1940 à nos jours. Disponible en version html : <http://www.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdc/rpc/publications/recherche/2000-002533/page05.shtml>

Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *Recherche Qualitatives*, 26 (1), 181-207.

Robert, A. D. et Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF, Coll. « Que sais-je? », 127 pages.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.

Rouillard, J. (2004). *Histoire du syndicalisme québécois*. Montréal, Boréal, 329 pages.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligation : A study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10 (1), 50-61.
- Rucci, A. J. (1997) Should HR Survive? A Profession at the Crossroads. *Human Resource Management*, 36 (1), 169-173.
- Sanz-Valle, R., Sabatier-Sanchez, R. et Aragon-Sanchez A. (1999). Human Resource Management and business Strategy Links : An Empirical Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), 655-671.
- Sashkin, M. et Kiser, K. J. (1993). *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, How to Use It, & How to Sustain It Over the Long Run*. San Francisco, Berrett-Koehler, CA., 216 pages.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Schumann, M. (1998). New concepts of production and productivity. *Economic and industrial democracy*, 19, 17-32.
- Schoonover, S. C. (1998). *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-up Call*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management., 65 pages.
- Schoonover, S. C. (2000). Les compétences en gestion des ressources humaines dans les années 2000 : il est temps d'agir! *Effectif*, 3 (4), septembre / octobre. Disponible en version HTML à l'adresse suivante :
<http://www.orhri.org/effectif/volume3/numero4/fiche.aspx?p=239997>
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. et Chevalier, F. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale*. Montréal, Les Éditions 4L Inc, 814 pages.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. et Besseyre des Horts, C. H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Les Éditions 4L Inc, 896 pages.
- Sims, R. R. (1994). Human Resources Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 373-383.

Sloper, A. (2004). Meeting the challenge of outsourcing. *Engineering Management Journal*, juin/juillet, p.34-37. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/2221/29427/01334706.pdf?isnumber=29427&prod=&arnumber=1334706&arSt=+34&ared=+37&arAuthor=+Sloper%2C+A>.

Snell, S. A., Pedigo, P. R. et Krawiec, G. M. (1995). « Managing the impact of information technology on human resource management », dans Ferris, G.R., Rosen, S.D. et Barnum, D.T., (1995), Édition Handbook of human resource management, Blackwell : Oxford, 159-174.

Spencer, L. M. (1995). *Reengineering Human Resources*. New York: John Wiley & Sons, 238 pages.

Standing, G. (2000). *Modes of Control : A Labour-Status Approach to Decent Work*. Genève, Organisation internationale du Travail, 39 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://www.guystanding.com/images/stories/pdf/twp/Modes%20of%20Control.pdf>

Statistique Canada. (1996). « Recensement du Canada, Niveau de scolarité et fréquentation scolaire (93-328) », dans Bureau de la statistique du Québec (1996), *Les conditions de vie au Québec: un portrait statistique*. Les publications du Québec, 349 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/cond_vie_pdf.htm

Statistique Canada. (2000). L'éducation au Canada. t-12, catalogue 81-229-XIB, séries W340-438, p.W-376-393. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=81-229-XIB2000000

Statistique Canada. (2007a). L'inflation et le niveau de l'économie du Canada, 2007-06-05, Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.statcan.ca/francais/kits/econo6_f.htm

Statistique Canada. (2007b). La politique gouvernementale et l'économie, 2007-06-05, Disponible en version HTML à l'adresse suivante : http://www.statcan.ca/francais/kits/econo3_f.htm

St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V. et Simard M. (1994). L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations. *Gestion, revue internationale de gestion*, 19 (2), 64-73.

St-Onge, S., Haines, V. et Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants de l'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles*, 55 (3), 414-450.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 706 pages.

- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: Analytical Review*. Oxford, Wiley-Blackwell Publishing, 320 pages.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, Printemps, p. 21-32.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E. et Bender, A.-F. (2007). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris, Pearson Education, 448 pages.
- Thibault, N. et Gauthier, H. (1999). Perspectives de la population du Québec au XXI^e siècle : changement dans le paysage de la croissance. *Données socio-démographiques en bref*, 3 (2), 1-4.
- Thiétart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition. Paris, Dunod, 585 pages.
- Todd, P. A., McKeen, J. D. et Gallupe, R. B. (1995). The Evolution of IS Job Skills : A Content Analysis of IS Job Advertisements From 1970 to 1990. *MIS Quarterly*, mars, 1-27.
- Tremblay, D.-G. (1990). *L'emploi en devenir*. Institut québécois de recherche sur la culture, Québec: Presses de l'Université Laval, Collection Diagnostic, 120 pages.
- Tremblay, D.-G. (1997). *Économie du travail : les réalités et les approches théorique*. Montréal, Éditions St-Martin, 586 pages.
- Tremblay, D.-G. (2003). *Chômage et transformations du marché du travail ; les enjeux sur le plan de la sécurité et de l'insécurité*. Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Université du Québec, 23 pages. Disponible en version HTML à l'adresse suivante : <http://teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-17.pdf>
- Tremblay, D.-G. (2004). *Économie du travail : les réalités et les approches théoriques*, 4^e édition. Québec, Télé-université, 484 pages.
- Tremblay, M. (2002). Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe. *Effectif*, 5 (5), 18-25.
- Ulrich, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18 (3), 12-23.
- Ulrich, D. (1997a). Judge Me More by my Future than by my Past. *Human Resource Management*, 36 (1), 5-8.
- Ulrich, D. (1997b). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.

- Ulrich, D. (1997c). *Human resource champions*. Boston, Harvard Business Press, 281 pages.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, janvier-février, 124-134.
- Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K. et Younger J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management, 288 pages.
- Ulrich, D., Brockbank, W. et Young A.K. (1989). HR competencies in the 1990 S. *Personnel Administrator*, novembre, p.91-93.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. et Lake, D.G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473-495.
- Ulrich, D. et Eichinger, R. (1998). Human resources with attitude. *SHRM Magazine*, Juin, 77-82.
- Ulrich, D. et Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside/out*. New York: Wiley, 352 pages.
- Wacheux, F. (2002). « Le défi de la GRH dans un environnement Création de valeur », dans Kalika M. (2002), *Les défis du management*. Paris : Éditions Liaisons Sociales, 256 pages.
- Waldman, D. A. (1994). La gestion de la performance et la qualité totale. *Revue Gestion*, 19 (3), 39-47.
- Warner Burke, W. (1997). What human resource practitioners need to know for the twenty first century. *Human Resource Management*, 36 (1), 71-79.
- Wayne, A. R. (1997). The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind? *Human Resource Management*, 36 (1), 17-22.
- Weiss, D. (1978). *La Démocratie industrielle, cogestion ou contrôle ouvrier?* Paris, Éditions d'organisation, 229 pages.
- Weiss, D. (2003). *Ressources Humaines*. Paris, Éditions d'organisation, 782 pages.
- Wils, T., Labelle, C. et Guérin, G. (2000). Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation. *Revue internationale de gestion*, 24 (4), 20-33.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Gestion*, 23 (2), 30-39.

Wils, T., Saint-Onge, M. et Labelle, C. (1994). Décentralisation des services de ressources humaines, impacts sur la satisfaction des clients. *Relations industrielles*, 49 (3), 483-501.

Wilson, T., Dungan, P., et Murphy, S. (1994). The Sources of the Recession in Canada: 1989-1992. *Canadian Business Economics*, Hiver, 3-14.

Wooldridge, B. et Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.

Wright, P. M., et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Wright, P. M., MacMahan, G. C., et Mac Williams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.

Yeung, A., Brockbank, W. et Ulrich, D. (1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17 (3), 1-16.