

## Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines: une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995)

Victor Haines et Michel Arcand

Volume 52, numéro 3, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051187ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051187ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Haines, V. & 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 / Industrial Relations*, 52(3), 583-607. <https://doi.org/10.7202/051187ar>

Résumé de l'article

Si, au niveau du discours, la gestion des ressources humaines semble avoir développé de nouvelles approches, qu'en est-il réellement dans la pratique ? Par l'entremise d'une analyse de contenu d'annonces de presse, cette étude retrace l'évolution de certaines dimensions de la pratique de la gestion des ressources humaines entre 1975 et 1995. Les résultats indiquent que la pratique a connu une évolution qui requiert de nouvelles exigences professionnelles.

# *Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines*

*Une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995)*

VICTOR HAINES  
MICHEL ARCAND

*Si, au niveau du discours, la gestion des ressources humaines semble avoir développé de nouvelles approches, qu'en est-il réellement dans la pratique ? Par l'entremise d'une analyse de contenu d'annonces de presse, cette étude retrace l'évolution de certaines dimensions de la pratique de la gestion des ressources humaines entre 1975 et 1995. Les résultats indiquent que la pratique a connu une évolution qui requiert de nouvelles exigences professionnelles.*

Dans un contexte de mondialisation des marchés, la limitation de la croissance des économies développées, les changements technologiques et la réduction du cycle de vie des produits, le facteur humain peut représenter un levier de différenciation (Wright et McMahan 1992). Pour certains, la ressource humaine représente un « pivot de la stratégie d'adaptation de l'entreprise » (Farastier 1995) et la gestion des ressources humaines peut devenir un moteur dans le développement de celle-ci et y assurer un rôle de meneur (Garone 1995). Cette conception relativement nouvelle de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une dynamique évolutive qui a suscité beaucoup d'intérêt au cours des dernières années. Encore aujourd'hui, cependant, il apparaît nécessaire de circonscrire la façon dont a progressé la pratique pour réussir à mieux gérer la ressource humaine et composer avec son environnement. Une connaissance plus approfondie de

---

- HAINES, V., Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.  
ARCAND, M., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

- Les auteurs remercient Monsieur André Petit et Madame Mylène Grégoire pour leur précieuse collaboration dans la réalisation de cette recherche.

la situation devrait favoriser une meilleure harmonisation des contenus éducatifs aux besoins des milieux de travail. Elle devrait également apporter une compréhension plus éclairée de l'évolution de la pratique en vue de renouveler le discours sur les transformations en gestion des ressources humaines.

Par l'entremise d'une analyse de contenu, cet article vise à présenter un portrait juste de l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines. L'effort de recherche s'inscrit dans un courant d'investigation qui cherche à améliorer la compréhension de la profession. L'objectif secondaire est de vérifier l'écart entre le discours public et certaines dimensions de la pratique. Nous résumons, dans la section suivante, les grandes lignes du discours s'orientant sur l'évolution récente de la gestion des ressources humaines.

### ***ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

À la suite d'une analyse documentaire approfondie, Guérin et Wils (1992) situent la gestion des ressources humaines renouvelée à l'intérieur de sept tendances, soit une gestion devenue plus stratégique, culturelle, participative, individualisée, anthropocentrique, évaluative et informatisée. L'arrivée de cette « nouvelle » gestion des ressources humaines remonte aux années 80 et marque la transition d'une gestion du personnel à une gestion proactive des ressources humaines, caractérisée surtout par sa dimension stratégique (Bélangier 1993). Cette analyse dégage aussi la transition vers une valorisation accentuée des personnes et une gestion plus intégrée des ressources humaines. L'évolution se poursuit au cours des années 90 avec la priorité accordée à la réduction des dépenses, à la satisfaction des clients et encore aux impératifs de mobilisation des actions et de gestion stratégiques. Au cours de cette récente période, la gestion des ressources humaines a davantage recours aux principes de la gestion du changement (Yeung, Brockbank et Ulrich 1994).

Si la gestion des ressources humaines se transforme de cette façon, c'est surtout à cause des pressions de l'environnement et de la nécessité de bâtir des atouts stratégiques, ce qui implique presque toujours la ressource humaine. Les nouvelles approches sont apparues aussi en réaction aux impasses de la gestion traditionnelle et de son incapacité à bâtir les atouts nécessaires à la lutte contre la concurrence.

L'évolution de la gestion des ressources humaines entraîne des répercussions directes sur les rôles des professionnels qui interviennent dans ce domaine d'expertise. Ils doivent désormais user de leur expérience et de leurs habiletés afin d'assumer plusieurs rôles. À la suite d'une enquête réalisée auprès de quelque 200 unités administratives spécialisées en gestion

des ressources humaines, Foucher (1993) présente une classification des rôles exercés par les directions des ressources humaines selon quatre types d'apports. À l'intérieur des contributions d'ordre stratégique nous retrouvons les rôles de promoteur d'une vision intégrée de la gestion des ressources humaines, d'évaluateur des pratiques de gestion des ressources humaines, de concepteur de la culture et du climat, de soutien de la stratégie d'entreprise par l'harmonisation des pratiques fonctionnelles, d'analyste de l'environnement et de planificateur, d'agent de changement, de conseiller auprès de la direction, de gestionnaire de sa propre position stratégique et de conseiller auprès de la direction. Pour les contributions d'ordre professionnel et technique, l'auteur situe les rôles de gestionnaire d'activités fonctionnelles et de nature professionnelle et administrative, de promoteur de services appropriés en matière de gestion des ressources humaines, de conseiller auprès des cadres hiérarchiques, de personne chargée de résoudre des problèmes courants de gestion des ressources humaines, de gardien de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. À l'intérieur de la catégorie des contributions au fonctionnement et à la cohérence de l'organisation, nous retrouvons les rôles d'agent d'uniformisation, de transmetteur des valeurs fondamentales de l'organisation, d'intermédiaire entre la direction et les employés et de gestionnaire du climat de travail. Enfin, dans les contributions à la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines, Foucher mentionne les rôles de stimulateur du rendement et de protecteur de la santé physique et mentale.

En outre, la multiplication des rôles et des exigences peut être une conséquence de l'influence grandissante du service des ressources humaines (Benimadhu 1989) ou d'une réduction des effectifs au sein de cette unité administrative, une situation qui exige de faire davantage avec moins de ressources (Yeung, Brockbank et Ulrich 1994). Si les professionnels en gestion des ressources humaines doivent jouer davantage plusieurs rôles, nous pouvons croire que de nouvelles exigences professionnelles sont requises pour bien jouer ces rôles. Par ailleurs, la pratique de ces rôles s'exerce à l'intérieur d'un cadre où évoluent les activités de gestion.

### ***ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE GESTION***

Afin de suivre l'évolution de la pratique, il importe de connaître les activités prioritaires en gestion des ressources humaines. Même si plusieurs champs d'activité coexistent, le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines met l'accent sur les activités reliées à la formation, à l'organisation du travail, à l'évaluation constante des employés, à la gestion des carrières, au développement organisationnel et aux relations avec les employés (Guérin et Wils 1992). Une enquête canadienne confirme d'ailleurs cette

vision et surtout l'importance accordée par les responsables des ressources humaines à l'activité de formation (Leckie 1994), une activité qui représente de toute évidence un enjeu important au Québec (Le Louarn 1990).

À la suite d'une analyse qualitative de la situation, Kaufman (1994) identifie des champs d'activité devenus importants tels la formation/développement, le changement organisationnel, l'amélioration de la qualité, les relations d'emploi (nouvelles approches de résolution de conflits) et les systèmes d'information en ressources humaines. Les réponses à une enquête réalisée en 1984 indiquent que la dotation, l'accès à l'égalité et la rémunération étaient des activités prioritaires cinq ans auparavant, tandis que la formulation de stratégies de ressources humaines, la planification des ressources humaines et la planification organisationnelle seraient prédominantes cinq ans plus tard (McDonough 1986). En somme, bien que l'environnement, la taille de l'organisation, le secteur d'activité et la stratégie d'entreprise influencent la fréquence d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines, les tendances lourdes qui ont marqué les vingt dernières années auraient fait émerger certains champs d'activité plutôt que d'autres.

Dans la mesure où la gestion des ressources humaines doit contribuer davantage aux opérations de l'organisation, certaines activités générales de gestion semblent aussi 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 réingénierie des processus, sont devenues importantes en gestion des ressources humaines (Bingham 1993). Ajoutons qu'avec l'intégration de la gestion des ressources humaines dans le courant principal de l'entreprise, le professionnel doit se préoccuper de fonctions générales de gestion, surtout celles de la planification et du contrôle. Enfin, la plus grande implication des professionnels dans les démarches de changement organisationnel se remarque par l'importance de plus en plus grande accordée au développement organisationnel.

### ***ÉVOLUTION DU PROFIL DE QUALIFICATIONS***

Conséquence de l'émergence de nouveaux rôles professionnels, les exigences de scolarité, d'expérience de travail, de connaissances et de qualités personnelles se modifient.

#### ***Scolarité***

Le débat actuel sur la certification professionnelle en gestion des ressources humaines (Wiley 1995) résulte d'une longue marche vers un plus

grand professionnalisme et une formation scientifique plus poussée au sein de la spécialité. Une enquête canadienne démontre que 78 pour cent des professionnels en gestion des ressources humaines recensés ont au moins un diplôme de premier cycle universitaire (Thacker et Cattaneo 1993). Cette enquête indique également que la formation universitaire est généralement plus grande au sein des grandes organisations. La recherche de Paranilam (1990) indique que la carrière en ressources humaines exige de plus en plus une formation de deuxième cycle en administration ou en relations industrielles. Selon une étude réalisée dans le secteur secondaire privé au Québec (Gosselin 1995), il apparaît que la scolarisation augmente puisque 56,3 pour cent des directeurs des ressources humaines étaient titulaires d'un diplôme spécialisé de baccalauréat en 1989 comparativement à 30,5 pour cent en 1978. Ajoutons que la connaissance des affaires et des systèmes de gestion pourrait se traduire par une plus forte demande pour une formation universitaire générale en gestion.

### ***Expérience de travail***

Quelle est l'expérience professionnelle qui prépare à assumer les responsabilités inhérentes au travail en gestion des ressources humaines ? Davantage préoccupé par les finalités organisationnelles et maintenant considéré comme partenaire de la ligne hiérarchique (Freedman 1990 ; Ulrich 1994), ayant une expérience professionnelle dans les opérations et éventuellement sur le plan international, le nouveau gestionnaire doit surtout être un généraliste possédant une vaste expérience de l'organisation plutôt qu'un spécialiste bien « à cheval » sur sa spécialité (Kaufman 1994). L'expérience de travail dans le secteur d'activité de l'organisation pourrait représenter un atout puisque la connaissance de l'industrie serait importante selon Lawson (1990). Par ailleurs, avec les exigences qui se multiplient, une plus grande expérience de travail pourrait être requise.

### ***Connaissances spécifiques***

Si la gestion des ressources humaines devient plus informatisée, une connaissance de l'informatique et des systèmes d'information devrait être nécessaire pour l'emploi. De plus, Guérin et Wils (1992) projettent que pour être admis dans le « club stratégique », l'intervenant en gestion des ressources humaines devra maîtriser un ensemble de connaissances financières, technologiques et opérationnelles. Dans un contexte de rationalisation, les connaissances financières sont devenues primordiales pour contrôler les sommes importantes que représentent la rémunération et les avantages sociaux (Solomon 1994). Sans négliger l'importance des connaissances en gestion des ressources humaines, une enquête indique que la connaissance

de l'organisation explique 18,8 pour cent de la variance dans la performance individuelle en gestion des ressources humaines (Ulrich et al. 1995). Il faudrait ajouter que pour faire face à l'internationalisation des marchés (Hiltrop, Despres et Sparrow 1995), les professionnels en ressources humaines devront également acquérir la connaissance de cultures et de pratiques étrangères (Solomon 1993).

### *Qualités personnelles*

Parce que le professionnel des ressources humaines doit assumer de nouveaux rôles, il doit posséder de nouvelles aptitudes. Par exemple, pour jouer son rôle d'agent de changement, il doit posséder des aptitudes pour communiquer une vision, influencer et convaincre. Par ailleurs, le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines s'aligne sur une gestion culturelle et participative qui requiert des habiletés au plan de la communication, de la conceptualisation et de la créativité. Notons également que les compétences en gestion du changement dans les secteurs du diagnostic, des relations interpersonnelles, de la capacité à articuler une vision, du leadership, de la résolution de problèmes et de l'implantation d'objectifs, se sont révélées considérables en gestion des ressources humaines (Ulrich et al. 1995). D'autres qualités personnelles telles une perspective orientée vers une valeur ajoutée, le sens de l'organisation et l'aptitude à négocier sont également mentionnées (Lawson 1990). En somme, avec le triomphe du jugement individuel sur les règles et les procédures, les qualités personnelles deviendraient très importantes dans l'exercice de la profession.

### **SYNTHÈSE**

La recension de la littérature présentée ici risque fortement de refléter une évolution souhaitable de la pratique ou même de bonnes intentions formulées à l'endroit de la profession (Guest 1990). Comme démonstration que la pratique ne suit pas toujours le discours, l'étude réalisée par Gosselin (1995) indique que la fonction ressources humaines au Québec aurait évolué très lentement entre 1978 et 1989 dans le secteur secondaire privé. Il apparaît donc un écart notable entre le discours portant sur l'évolution de la gestion des ressources humaines et les résultats de cette dernière étude. La question de cette évolution n'est donc pas résolue.

Les autres études portant sur l'évolution de la gestion des ressources humaines font appel à diverses approches méthodologiques. La plus répandue consiste cependant à réaliser une enquête par questionnaire ou par entrevue auprès de praticiens en gestion des ressources humaines (voir par exemple Dolan, Hogue et Harbottle 1990). Cette approche repose alors sur des

perceptions subjectives en regard de l'évolution de la pratique. Les résultats peuvent donc refléter ce qui peut être véhiculé comme une évolution désirable ou simplement les propos véhiculés à l'intérieur des revues professionnelles ou des associations professionnelles. Mentionnons aussi que le discours sur l'évolution de la gestion des ressources humaines se base souvent sur l'examen d'entreprises exemplaires telles Hewlett Packard, Northern Telecom, Delta ou Eastman Kodak ; des cas peu représentatifs de l'ensemble des organisations nord-américaines. Considérant ces limites, il apparaît qu'une méthodologie de recherche différente est requise pour apporter un nouvel éclairage sur l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines.

### ***MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE***

L'approche méthodologique choisie consiste en une analyse de contenu d'annonces de presse affichant des postes en gestion des ressources humaines sur une période de vingt ans. Les annonces de presse comprennent l'expression des besoins des organisations au sujet des fonctions principales de l'emploi et des qualifications recherchées chez le titulaire du poste. Elles contiennent donc des signaux sur les exigences importantes de l'emploi quant aux fonctions et aux qualifications. Nous pouvons aussi croire qu'une organisation qui recrute un directeur ou un conseiller en ressources humaines par l'entremise d'un journal important décrira soigneusement ses attentes. Les renseignements sont fournis pour répondre aux besoins de l'organisation plutôt qu'à ceux du chercheur, ce qui peut contribuer à éviter les distorsions inhérentes à l'entrevue et au questionnaire. Il apparaît aussi que l'utilisation de données secondaires issues des annonces de presse permet un examen longitudinal en minimisant les pertes d'information. Une approche similaire à celle proposée ici a d'ailleurs été suivie dans une étude qui examinait l'évolution des qualifications exigées des professionnels en systèmes d'information (Todd, McKeen et Gallupe 1995). Il semble donc approprié d'appliquer cette approche de recherche particulière et peu exploitée pour analyser l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines.

Les limites de l'approche méthodologique proposée se situent en partie dans le codage des informations recueillies. En effet, les nombreuses formulations différentes imposent de faire des choix lors de la catégorisation des renseignements, d'où les risques d'erreur. Par ailleurs, avec l'utilisation de données existantes, l'éventail des variables disponibles se trouve réduit. 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 ou l'aspect principal de l'exigence pour l'organisation hôte.

L'organisation concernée peut rechercher un généraliste ou un spécialiste pour combler un poste de direction ou un poste subalterne au sein d'un service des ressources humaines. Cependant, pour les finalités de la présente étude, nous avons retenu uniquement les postes de généralistes de direction et les postes de généralistes subalternes. En principe, les fonctions d'un généraliste devraient mieux refléter l'évolution générale de la pratique de la gestion des ressources humaines. Les postes qui concernent un domaine de spécialisation en gestion des ressources humaines (p. ex., dotation, santé et sécurité au travail, rémunération, avantages sociaux, etc.) ont normalement des fonctions et des ensembles de qualifications plus spécifiques et donc moins généralisables. La vision globale l'emporte donc sur la vision plus spécialisée ou parcellaire<sup>1</sup>.

Une étude exploratoire préliminaire (Haines et Arcand 1996) 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. Au plan du profil des qualifications, les catégories suivantes ont été retenues : la scolarité, l'expérience de travail, les connaissances spécifiques, et les qualités personnelles.

La période couverte par la présente recherche a été déterminée en considérant que les années 80 marquent la transition d'un modèle traditionnel à un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines en Amérique du Nord. Par conséquent, nous avons retenu 1975 comme année de référence pour décrire la gestion des ressources humaines traditionnelle et 1985 comme année indicatrice afin de refléter la gestion des ressources humaines renouvelée. La troisième année repère, 1995, sert alors à constater soit une continuité ou une rupture dans l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines. La période récente, marquée par la restructuration et la réduction des effectifs, est peu documentée dans le discours dominant sur le renouvellement de la gestion des ressources humaines. En France, cependant, cette période a été marquée par une situation qualifiée de crise de l'emploi qui a vu apparaître une gestion inhumaine et réactive, voire « l'échec d'une certaine gestion des ressources humaines » (Le Louarn 1994).

---

1. Les annonces pour des postes de spécialistes ont toutefois été retenues pour situer l'importance des diverses fonctions du domaine d'expertise en gestion des ressources humaines (voir tableau 1).

La collecte des annonces de presse pour les postes en gestion des ressources humaines a été réalisée dans la section « carrières et professions » d'un important journal francophone au Canada. Les annonces ont été recueillies sur une base hebdomadaire (c'est-à-dire à chaque samedi) sur une période de douze mois pour chacune des trois années de référence. En retirant les dédoublements, l'année 1975 comptait au total 228 annonces de presse pertinentes, dont 78 pour des postes de généralistes de direction, 59 pour des postes de généralistes subalternes, 25 pour des postes de spécialistes de direction et 66 pour des postes de spécialistes subalternes. L'année 1985 comptait au total 288 annonces de presse pertinentes, dont 79 pour des postes de généralistes de direction, 66 pour des postes de généralistes subalternes, 45 pour des postes de spécialistes de direction et 98 pour des postes de spécialistes subalternes. Enfin, l'année 1995 comptait au total 180 annonces de presse pertinentes, dont 60 pour des postes de généralistes de direction, 43 pour des postes de généralistes subalternes, 36 pour des postes de spécialistes de direction et 41 pour des postes de spécialistes subalternes. Rappelons cependant que seuls les postes de généralistes ont été retenus pour réaliser l'analyse de contenu, les postes de spécialistes ne servant qu'à suivre l'évolution générale des fonctions administratives (voir le tableau 1 dans la section des résultats).

Au plan du codage, la valeur 1 était attribuée lorsque l'annonce contenait une information pertinente à une catégorie, et la valeur 0 était inscrite lorsque l'annonce ne faisait pas mention de cette catégorie. Une grille détaillée de codage a été élaborée et vérifiée. Les mentions qui n'étaient pas prévues par la grille étaient notées et de nouvelles catégories furent créées. Cette situation s'est présentée surtout dans le cas des mentions portant sur les qualités personnelles. Les titres d'emplois ont été inscrits sur la fiche de codage, tandis que les années d'expérience étaient inscrites directement selon leur valeur exacte ou leur moyenne.

## RÉSULTATS

Lors de la collecte des annonces de presse, il est apparu que l'année 1975 comprenait un plus grand nombre de dédoublements que les autres années retenues. Cela peut indiquer que les organisations avaient plus de difficulté à obtenir un nombre suffisant de candidats qualifiés en 1975 qu'en 1985 ou 1995, d'où la nécessité d'afficher à deux ou même à trois reprises la même annonce. L'année 1975 se distingue aussi par le contenu parfois discriminatoire des annonces de presse. Par exemple, on retrouve la mention « vous êtes l'homme que nous recherchons si vous avez les qualifications suivantes ». De plus, des précisions concernant l'âge requis pour occuper le poste se retrouvent dans un bon nombre d'annonces (par exemple, âge de

35 à 45 ans pour occuper un poste de direction ou âgé de 25 à 35 ans pour un poste subalterne). Ces exigences, qui contreviennent aux principes de la *Charte des droits et libertés de la personne*, n'apparaissent plus en 1985 ou en 1995. Au contraire, en 1995, la féminisation des titres est une pratique courante (par exemple, directeur (trice), agent (e), etc.).

L'année 1975 compte aussi plus de postes dans des services de ressources humaines en démarrage. Par ailleurs, dans certains cas, l'annonce mentionne que « cette fonction permettra d'acquérir des connaissances plus poussées en relations industrielles et en gestion des ressources humaines » ou que « ce poste saura intéresser celui qui désire faire une synthèse entre les méthodes théoriques et les exigences d'une compagnie en pleine expansion ». De tels énoncés n'apparaissent plus dans les périodes subséquentes.

En 1995, l'énoncé de plusieurs annonces situe la gestion des ressources humaines dans un contexte de gestion stratégique et ce, principalement pour les postes de direction. Par exemple, on demande de « supporter les objectifs stratégiques et commerciaux de l'entreprise », de « définir des objectifs stratégiques », de « soutenir la stratégie de croissance » ou même de « développer des systèmes de gestion des ressources humaines intégrés à la stratégie et centrés sur les responsabilités individuelles et collectives de chacun ». En 1985, même si la situation est moins claire, on mentionne que « le groupe des ressources humaines retire une grande fierté de sa contribution directe au plan stratégique de l'entreprise », ou encore, que le titulaire du poste agira comme « membre de l'équipe de direction et participera à la planification stratégique de l'entreprise ». Enfin, plusieurs annonces de presse en 1995 sont réservées à des postes contractuels, donc pour une période déterminée à l'avance et parfois avec une possibilité de renouvellement.

Comme il était prévisible, la formulation des titres d'emplois adopte de plus en plus le vocable « ressources humaines » à la place de « personnel ». En 1975, seulement 6,6 pour cent des titres portent l'expression « ressources humaines », tandis que 49,6 pour cent des titres en 1985 et 91,3 pour cent des titres en 1995 adoptent cet énoncé. Voyons maintenant l'évolution de la pratique en fonction des dimensions retenues pour l'étude.

### ***Champs d'activité prioritaires en gestion des ressources humaines***

Une première démarche entreprise pour suivre l'évolution des champs d'activité prioritaires en gestion des ressources humaines a été de faire le décompte des postes de spécialistes pour les trois années retenues. Comme

premier indicateur de l'importance relative des activités, le tableau 1 présente la répartition des postes de spécialistes pour chacune des années de référence.

TABLEAU 1  
Fréquence relative des postes de spécialistes selon les spécialisations en gestion des ressources humaines

<i>Spécialisations en gestion des ressources humaines</i>	<i>Fréquence relative des postes de spécialistes dans les annonces de presse</i>			
	<i>1975 n=91</i>	<i>1985 n=143</i>	<i>1995 n=77</i>	<i>Total n=311</i>
Formation et développement	32,9	25,2	33,8	29,6
Relations du travail	28,6	20,3	10,4	20,3
Santé et sécurité	4,4	22,4	28,6	18,6
Dotation	16,5	10,5	9,1	11,9
Rémunération	3,3	8,4	15,6	8,7
Avantages sociaux	3,3	9,1	1,3	5,5
Description de postes	5,5	0,7	0	2,9
Développement organisationnel	0	2,8	0	1,3
Planification	3,2	0,7	0	1,3
Recherche	2,2	0	0	0,6
Communication	0	0	1,3	0,3

Comme première remarque générale, pour les trois années confondues, nous constatons que les spécialisations en formation et développement, en relations du travail et en santé et sécurité au travail sont en forte demande. Parmi ces trois spécialisations en forte demande, les données indiquent que la santé et sécurité au travail et la rémunération connaissent des progrès, tandis que les relations collectives de travail et la dotation connaissent des baisses. Ensuite, la spécialisation en formation et développement est en forte demande en 1975, connaît un recul en 1985, et finalement un regain en 1995. Il existe aussi des spécialisations en gestion des ressources humaines telles la description de postes, le développement organisationnel, la planification des ressources humaines, la recherche et la communication qui sont plutôt marginales. Entre les spécialisations en forte demande et celles qui sont plutôt marginales, se situent les spécialisations en dotation, en rémunération et en avantages sociaux. Notons qu'un test d'homogénéité des distributions nous permet de rejeter fortement l'hypothèse selon laquelle les spécialisations se répartissent de façon identique pendant les trois années de l'étude. La statistique donne 42,85, tandis que la valeur du  $\chi^2$  égale 21,02 ( $p \leq 0,001$ ).

En ce qui concerne les postes de généralistes, l'analyse de contenu renseigne sur l'importance relative de 17 champs d'activité en gestion des ressources humaines (tableau 2). L'influence des années sur l'importance accordée aux diverses activités de gestion des ressources humaines a été estimée en effectuant des tableaux croisés.

TABLEAU 2

**Fréquence relative de mention des activités de gestion des ressources humaines dans les annonces pour les postes de généralistes**

<i>Activités de gestion des ressources humaines</i>	<i>Fréquence relative de mention dans les annonces de presse</i>				
	<i>1975 n=137</i>	<i>1985 n=145</i>	<i>1995 n=103</i>	<i>Total n=385</i>	<i>Résultat Khi-carré (<math>\chi^2</math>)</i>
Recrutement	51,8	46,9	57,3	51,4	2,61
Conventions collectives	48,9	49,0	41,7	47,0	1,56
Formation et développement	32,8	31,7	56,3	38,7	18,42***
Négociation collective	36,5	44,8	33,0	38,7	3,98
Sélection	36,5	35,9	44,7	38,4	2,31
Rémunération	22,6	30,3	34,0	28,6	4,07
Avantages sociaux	17,5	28,3	26,2	23,9	4,90
Santé et sécurité	8,0	23,4	39,8	22,3	34,39***
Planification	16,8	15,2	10,3	14,5	1,83
Évaluation du rendement	10,9	14,5	18,4	14,3	2,71
Description de postes	17,5	7,6	13,6	12,7	6,35*
Communication	2,9	5,5	6,8	4,9	2,05
Gestion des dossiers	6,6	2,8	4,9	4,7	2,30
Développement organisationnel	0,7	5,5	4,9	3,6	5,20
Gestion des absences	1,5	2,1	2,9	2,1	0,61
Systèmes d'information RH	0,7	2,8	0	1,3	4,11
Carrières	1,5	0,7	1,0	1,0	0,41

\* =  $p \leq ,05$  ; \*\* =  $p \leq ,01$  ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

Selon la fréquence relative de mention, les activités de gestion des ressources humaines qui apparaissent les plus importantes sont le recrutement, la gestion des conventions collectives, la formation et développement, la négociation collective et la sélection. En ce qui concerne leur évolution, il apparaît que la stabilité est la règle puisque seulement trois activités de gestion des ressources humaines ont connu des variations significatives. En premier lieu, il est clair que la santé et sécurité au travail

occupe une place nettement plus grande en 1995 qu'en 1975. Deuxièmement, la fréquence de mention de l'activité de formation et développement a fait un saut important en 1995 relativement aux deux périodes précédentes. Troisièmement, l'activité de description de postes a connu un recul en 1985 et un regain en 1995.

En ce qui concerne la formation et le développement, la santé et sécurité au travail, la rémunération, les avantages sociaux, la planification, la communication et le développement organisationnel, les données sur l'évolution des postes de généralistes (tableau 2) sont cohérentes avec les données sur les postes de spécialistes (tableau 1). Cependant, les activités de dotation, de relations du travail et de description de postes évoluent de façon différente dans le tableau 1 et dans le tableau 2. Il y a aussi des activités telles l'évaluation du rendement, la gestion des dossiers, la gestion des absences, la gestion des systèmes d'information en ressources humaines et la gestion des carrières qui n'apparaissent pas dans le tableau 1, mais qui se trouvent dans le tableau 2. Parmi ces activités, l'évaluation du rendement connaît un progrès modeste, mais constant du début à la fin de la période de référence. Par ailleurs, contrairement aux attentes initiales, la gestion des systèmes d'information en ressources humaines et la gestion de carrières ne connaissent pas une progression significative.

Mentionnons que d'autres activités comme assurer la motivation au travail, instaurer un climat de concertation et gérer l'équité en emploi, se retrouvent aussi parfois dans les annonces pour les postes de généralistes. Le test d'homogénéité effectué sur les résultats du tableau 2 permet de rejeter fortement l'hypothèse selon laquelle les spécialisations se répartissent de façon identique pendant les trois années de l'étude. La statistique donne 58,33, tandis que la valeur du  $\chi^2$  égale 41,33 ( $p \leq 0,001$ ).

### *Champs d'activité prioritaires de gestion*

Les annonces de presse informent aussi sur les activités de gestion autres que les activités traditionnelles de la gestion des ressources humaines. D'une part, pour les postes de direction, on retrouve souvent les termes « planifier, organiser, diriger et contrôler les activités du service ». Au-delà de ces fonctions classiques, le contenu des annonces de presse donne aussi parfois des indications sur d'autres activités générales de gestion qui constituent aussi le travail du professionnel en gestion des ressources humaines (tableau 3).

Pour l'ensemble de la période, la formulation de politiques et 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.

Mentionnons aussi que l'activité de conseiller les cadres hiérarchiques ainsi que l'équipe de direction représente une responsabilité importante pour l'ensemble de la période retenue. D'autres activités générales de gestion, telles l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la performance ainsi que l'implication dans les projets de qualité totale connaissent une éclosion depuis 1975. L'implication des généralistes dans les projets de qualité totale semble cependant représenter une réalité nouvelle puisqu'aucune mention n'a été identifiée au cours des deux premières années de référence. Enfin, la place accordée aux recherches et analyses diminue tandis que le rôle conseil auprès des employés est relativement stable.

TABLEAU 3

**Fréquence relative de mention des activités de gestion générale  
dans les annonces pour les postes de généralistes**

<i>Activités de gestion</i>	<i>Fréquence relative de mention dans les annonces de presse</i>				
	<i>1975</i> n=137	<i>1985</i> n=145	<i>1995</i> n=103	<i>Total</i> n=385	<i>Résultat</i> <i>Khi-carré (<math>\chi^2</math>)</i>
Formulation de politique	25,5	38,6	40,8	34,5	7,74*
Conseils aux cadres	19,7	24,1	21,4	21,8	0,83
Conseils à la direction	10,2	19,3	18,4	15,8	5,08
Évaluation de politiques	2,9	10,3	15,5	9,1	11,76*
Recherches et analyses	10,2	9,0	5,8	8,6	1,49
Qualité de vie au travail	2,9	9,7	13,6	8,3	9,34**
Conseils aux employés	7,3	6,9	8,7	7,5	0,31
Amélioration de la performance	0,0	9,0	4,9	4,7	12,71**
Qualité totale	0,0	0,0	5,8	1,6	16,68***

\* =  $p \leq ,05$  ; \*\* =  $p \leq ,01$  ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

En surplus des activités générales de gestion identifiées au tableau 3, les professionnels en ressources humaines sont parfois appelés à « apporter un support aux équipes », à « s'impliquer dans un processus de changement », à « développer une culture axée sur une approche d'équipe », à « offrir un service à la clientèle » et à « implanter une approche de gestion participative ». Pour ce tableau, l'hypothèse selon laquelle les activités de gestion se répartissent de façon identique pendant les trois années de l'étude est rejetée avec un peu de réserve. La statistique donne 26,08, tandis que la valeur du  $\chi^2$  égale 23,68 ( $\leq 0,03$ ).

**Scolarité**

Pour suivre l'évolution des exigences au plan de la scolarité, le tableau 4 fait connaître les résultats portant sur les niveaux de scolarisation et les domaines de spécialisation demandés.

TABLEAU 4

**Fréquence relative de mention des niveaux de scolarisation et des domaines de spécialisation dans les annonces pour les postes de généralistes**

<i>Scolarité</i>	<i>Fréquence relative de mention dans les annonces de presse</i>				
	<i>1975</i> <i>n=137</i>	<i>1985</i> <i>n=145</i>	<i>1995</i> <i>n=103</i>	<i>Total</i> <i>n=385</i>	<i>Résultat</i> <i>Khi-carré (<math>\chi^2</math>)</i>
<i>Niveaux de scolarisation</i>					
Premier cycle universitaire	71,5	75,2	74,8	73,8	0,55
Non spécifié	19,0	11,7	15,5	15,3	2,86
Préuniversitaire	5,1	3,4	2,9	3,9	0,88
Deuxième cycle obligatoire	3,6	2,8	1,9	2,9	0,63
Deuxième cycle un atout	1,5	1,4	4,9	2,3	3,90
<i>Domaines de spécialisation</i>					
Relations industrielles	55,5	48,3	42,7	49,4	5,03
Administration (ressources humaines)	34,3	42,1	48,5	41,0	3,93

\* =  $p \leq ,05$  ; \*\* =  $p \leq ,01$  ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

À l'examen du tableau 4, il apparaît évident que l'exigence d'une formation de premier cycle universitaire représente une condition d'accès à la profession dans environ trois cas sur quatre. Le niveau de scolarisation n'est pas spécifié dans environ 15 pour cent des annonces, tandis que le niveau préuniversitaire ainsi que la formation de deuxième cycle sont très peu fréquents. Selon les années retenues, l'évolution de la demande pour les divers niveaux de scolarisation n'est cependant pas indicative d'un changement, c'est-à-dire que la répartition ne varie pas de façon significative selon les années. Selon le test d'homogénéité, nous pouvons assumer que la demande concernant les niveaux de scolarisation est demeurée constante au fil des ans. La statistique donne 3,94, tandis que la valeur du  $\chi^2$  égale 7,81 ( $p \leq 0,50$ ).



Bien que plusieurs domaines de spécialisation puissent mener à une carrière en gestion des ressources humaines<sup>2</sup>, les plus importantes sont en relations industrielles et en administration des affaires avec spécialisation en gestion des ressources humaines. Comme l'indique le tableau 4, même si elle semble de moins en moins en demande, la spécialisation en relations industrielles est la plus courante pour l'ensemble de la période. La spécialisation en administration connaît un progrès non significatif au cours de la période dépassant même la spécialisation en relations industrielles en 1995.

### *Expérience de travail*

En ce qui concerne l'expérience de travail, les annonces de presse indiquent souvent la durée de l'expérience de travail souhaitée et parfois si l'expérience de travail doit être acquise dans le secteur d'activité de l'organisation. Le tableau 5 présente les résultats portant sur la durée de l'expérience de travail de même que la nature de l'expérience de travail demandées.

TABLEAU 5

**Expérience de travail (moyenne) et fréquence relative de mention de la nature de l'expérience de travail dans les annonces pour les postes de généralistes**

<i>Expérience de travail</i>	1975 <i>n=137</i>	1985 <i>n=145</i>	1995 <i>n=103</i>	Total <i>n=385</i>	Résultat <i>F ou <math>\chi</math></i>
<i>Durée de l'expérience de travail</i>					
Durée moyenne	4,16 ( <i>n=45</i> )	4,50 ( <i>n=106</i> )	5,62 ( <i>n=91</i> )	4,86 ( <i>n=242</i> )	7,08***
<i>Nature de l'expérience de travail</i>					
Mention du secteur d'activité	18,2	33,1	55,3	33,8	36,21***
Postes de direction					
(gestion, cadre)	5,1	9,7	10,7	8,3	2,94
Expérience de généraliste	0,0	13,1	28,2	12,5	42,79***

\* =  $p \leq 0,05$  ; \*\* =  $p \leq 0,01$  ; \*\*\* =  $p \leq 0,001$

2. Pour l'ensemble des cas, on énumérait 12 domaines de spécialisation en psychologie (3,2 %), 6 en sciences humaines ou sociales (1,6 %), 3 en santé et sécurité au travail (0,8 %), 2 en administration hospitalière ou de la santé (0,5 %), 2 en droit (0,5 %), 2 en génie (0,5 %), 1 en administration publique (0,3 %), 1 en gestion des systèmes d'information (0,3 %), 1 en sociologie (0,3 %), et 1 en techniques infirmières (0,3 %). Par ailleurs, plusieurs organisations demandaient une formation dans un domaine pertinent ou approprié.

Mentionnons premièrement que, selon la statistique de Levene, nous acceptons l'hypothèse de l'égalité des variances ( $p = 0,194$ ), ce qui permet l'analyse des variances. Cette analyse statistique nous permet de rejeter fortement l'égalité des moyennes en ce qui concerne la durée de l'expérience de travail demandée. Ensuite, pour identifier où se situe la différence significative, les statistiques suggérées par Tukey et Bonferroni ont été utilisées. Ces statistiques démontrent que la durée de l'expérience de travail moyenne exigée en 1995 est significativement supérieure à celle exigée en 1975 et en 1985. Elles montrent aussi qu'il n'y a pas de différence significative entre les exigences de 1975 et de 1985. Ainsi, ce ne sont pas les demandes de niveaux de scolarisation universitaire qui ont été en hausse depuis 1975, mais bien les durées moyennes des expériences de travail requises.

Notons également que seulement 32 pour cent des annonces indiquent le nombre d'années d'expérience souhaitées en 1975, comparativement à 88 pour cent des annonces en 1995. Les exigences quant à la durée de l'expérience de travail se sont donc répandues au cours de cette période.

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 (p. ex., manufacturier, hospitalier, main-d'œuvre syndiquée, etc.). Pour l'ensemble de la période, environ une annonce de presse sur trois mentionne une telle expérience. L'exigence de posséder une expérience de travail dans un poste de direction se retrouve dans environ huit pour cent des annonces de presse. La demande d'expérience de travail comme généraliste en ressources humaines connaît un essor significatif. En 1975, aucune annonce de presse ne mentionnait cette exigence, tandis que 28,2 pour cent des annonces la mentionnent en 1995.

### ***Connaissances spécifiques***

Une transformation de la gestion des ressources humaines devrait normalement se refléter par de nouvelles exigences au plan des connaissances. Le tableau 6 indique de quelle façon a évolué la demande pour certaines connaissances spécifiques.

À la lumière des résultats présentés au tableau 6, nous constatons que la connaissance de l'anglais, déjà une exigence fréquente en 1975, ressort comme exigence professionnelle encore plus fréquente en 1995 (augmentation significative). 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. Signalons qu'une plus faible proportion des annonces

de presse mentionnent la connaissance de diverses méthodes de gestion, ou du secteur d'activité de l'organisation, ou des diverses lois du travail, ou des nouvelles approches de gestion comme exigences particulières. Parmi ces connaissances spécifiques, seulement la connaissance des nouvelles approches de gestion connaît une évolution à la hausse statistiquement significative. Notons que les résultats présentés au tableau 6 ont été soumis à un test d'homogénéité qui nous permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle les connaissances spécifiques se répartissent de façon identique pendant les trois années. La statistique donne 19,39, tandis que la valeur du  $\chi^2$  égale 15,51 ( $p \leq 0,01$ ).

TABLEAU 6  
Fréquence relative de mention des connaissances spécifiques  
dans les annonces pour les postes de généralistes

Connaissances	Fréquence relative de mention dans les annonces de presse				
	1975 n=137	1985 n=145	1995 n=103	Total n=385	Résultat <i>Khi-carré</i> ( $\chi^2$ )
Anglais	34,3	47,6	68,0	48,3	26,72***
Informatique	0,7	7,6	26,2	10,1	45,59***
Méthodes de gestion	5,8	9,7	11,7	8,8	2,66
Secteur d'activité	2,9	6,2	5,8	4,9	1,86
Lois	2,2	4,8	3,9	3,6	1,42
Nouvelles approches de gestion	0,7	3,4	7,8	3,6	8,33*

\* =  $p \leq ,05$  ; \*\* =  $p \leq ,01$  ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

### *Qualités personnelles et habiletés*

Étant donné que les qualités personnelles et habiletés exprimées dans les annonces de presse sont nombreuses<sup>3</sup>, elles sont regroupées en quatre catégories (tableau 7). La première comprend des qualités personnelles relatives au savoir-être, telles le dynamisme, la confiance en soi, la souplesse et le souci d'excellence. La seconde concerne les habiletés interpersonnelles qui expriment la capacité à intervenir adéquatement auprès des individus et des groupes. La troisième comprend des habiletés et qualités personnelles relatives à la prise de décision efficace. Enfin, la quatrième catégorie comprend des habiletés et qualités personnelles requises pour une gestion efficace.

3. On comptait 78 qualités personnelles requises pour œuvrer comme professionnel des ressources humaines.

TABLEAU 7

**Ensembles de qualités personnelles et habiletés demandées pour œuvrer  
en gestion des ressources humaines**

<i>Ensembles</i>	<i>Qualités personnelles et habiletés recensées</i>
Qualité personnelles (savoir-être)	dynamique, autonome, créatif, maturité, innovateur, flexible, loyauté, motivé, sérieux, personnalité engageante, disponible, responsable, professionnalisme, disposé à voyager, ambition, fermeté, désir de réussir, détermination, assurance, potentiel d'avancement, alerte, goût prononcé pour les défis, efficace, ouverture d'esprit ;
Habiletés interpersonnelles	habiletés de communication, leadership, entregent, esprit d'équipe, agent de changement, tact et diplomatie, animateur, crédible, aptitudes en négociation, empathique, motivateur, capacité à conseiller, habiletés d'intervention, sens politique, humanisme, capable d'établir une relation d'aide, style consultatif, digne de confiance, sens de l'équité ;
Habiletés de prise de décision	jugement, initiative, esprit d'analyse-synthèse, pragmatique, axé sur résultats, esprit critique, propension à l'action, capacité à réagir, sagacité, sens du diagnostic, attitude réaliste, attitude réfléchie, entreprenant, perspicacité, discernement, rapidité ;
Habiletés en gestion	sens de l'organisation, sens des affaires, proactif, capable de résoudre des problèmes, visionnaire, souci de qualité et de service, délégation efficace, perspective systémique, approche marketing, capacité d'identifier et de comprendre les besoins de l'entreprise, capacité de reconnaître les priorités, capacité à conceptualiser, structuré, soucieux du détail, capable de composer avec des enjeux stratégiques, talent pour la planification, réflexion stratégique, qualités de proximité opérationnelle, rigueur.

Les qualités personnelles et habiletés sont présentées par ordre de fréquence de mention, soit de la qualité la plus fréquente à la qualité la moins fréquente à l'intérieur de chaque ensemble pour toute la période de référence.

Au cours de la période de référence, les qualités personnelles et habiletés ont gagné en importance dans les annonces de presse retenues. On dénombrait en moyenne 0,65 qualités personnelles et habiletés dans les

annonces recueillies en 1975, comparativement à 1,35 en 1985 et 2,53 en 1995, soit une augmentation significative ( $F = 42,84$  ;  $p \leq ,001$ ). Pour vérifier quels ensembles de qualités personnelles et habiletés ont le plus gagné en importance au cours des trois années retenues, le tableau 8 présente les moyennes des fréquences de mention des qualités personnelles et habiletés selon les trois années de référence.

TABLEAU 8

**Fréquence de mention (moyenne) des ensembles de qualités personnelles et habiletés dans les annonces pour les postes de généralistes**

<i>Qualités personnelles et habiletés</i>	<i>Fréquence relative de mention dans les annonces de presse</i>				
	<i>1975 n=137</i>	<i>1985 n=145</i>	<i>1995 n=103</i>	<i>Total n=385</i>	<i>Résultat F</i>
Qualités personnelles					
(savoir-être)	0,31	0,35	0,70	0,43	10,28***
Habiletés interpersonnelles	0,23	0,63	1,35	0,68	46,78***
Habiletés de prise de décision	0,07	0,28	0,22	0,19	6,78**
Habiletés en gestion	0,04	0,09	0,26	0,12	13,57***

\* =  $p \leq ,05$  ; \*\* =  $p \leq ,01$  ; \*\*\* =  $p \leq ,001$

Pour les trois années ensemble, il apparaît clairement au tableau 8 que la catégorie des habiletés interpersonnelles est en très forte demande. Notons cependant que l'analyse comparative des regroupements de qualités personnelles et d'habiletés repose sur une catégorisation subjective. Il est plus indicatif de suivre la progression des ensembles de qualités au cours des trois années de référence. Nous observons ainsi que chaque ensemble de qualités personnelles et d'habiletés connaît une progression significative au cours de la période de référence. L'augmentation de la fréquence de mention apparaît cependant plus importante au sein du groupe des habiletés interpersonnelles.

### DISCUSSION ET CONCLUSION

La gestion des ressources humaines s'est-elle transformée depuis deux décennies ? Même si nos données n'offrent pas une perspective complète de la situation, nous pouvons répondre par l'affirmative à cette question. 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. Certaines

fonctions administratives ont beaucoup gagné en importance depuis 1975, tandis que d'autres ont été stables ou en déclin. Les exigences exprimées en termes d'expérience et de connaissances spécifiques sont plus élevées. On assiste également à l'essor de plusieurs qualités personnelles et habiletés que doivent posséder les généralistes en ressources humaines, en particulier les habiletés interpersonnelles. D'autres résultats des analyses de contenu confirment certaines tendances spécifiques qui caractérisent le passage d'un modèle traditionnel à un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Premièrement, au plan des activités de gestion de ressources humaines, le progrès de la formation et du développement des ressources humaines est cohérent avec le discours sur l'évolution de la gestion des ressources humaines. Si elle n'est pas prévue comme une activité importante du nouveau modèle de gestion des ressources humaines, la gestion de la santé et sécurité au travail devient plus importante probablement par l'avènement d'une législation contraignante. D'autres activités de gestion qui s'insèrent dans la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines telles l'évaluation constante des employés, le développement organisationnel, la gestion du changement organisationnel, la gestion de la qualité totale et la gestion des systèmes d'information ne trouvent cependant qu'un support modeste dans nos résultats. Finalement, d'autres activités qui caractérisent le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines, telles la gestion des carrières, la planification des ressources humaines et la réingénierie des processus de gestion, occupent une place marginale au sein des annonces de presse.

Même si l'on ne peut déterminer précisément et spécifiquement que la gestion des ressources humaines est devenue plus stratégique, l'implication accrue des généralistes dans la formulation de politiques administratives est cohérente avec cette tendance. Ensuite, la place plus grande accordée à l'évaluation de politiques et programmes reflète une gestion des ressources humaines plus évaluative. Mentionnons aussi que l'accroissement de la demande pour des connaissances en informatique s'inscrit à l'intérieur d'une gestion des ressources humaines devenue plus informatisée. L'émergence d'une préoccupation pour l'amélioration de la performance de l'organisation et pour la qualité totale est aussi représentative des nouveaux rôles que doivent désormais jouer les professionnels en ressources humaines.

D'autres résultats de la présente étude s'intègrent indirectement dans une tendance qui caractérise le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Si, par exemple, la venue de la gestion stratégique des ressources humaines signifie une gestion plus branchée sur les autres fonctions administratives de l'organisation, alors l'accroissement de la demande pour des expériences de travail de généraliste peut confirmer certains aspects du modèle renouvelé. D'autre part, si la gestion stratégique des ressources

humaines exige une meilleure connaissance de l'organisation et de son environnement, la demande accrue pour des expériences de travail acquises dans le secteur d'activité de l'organisation peut aussi confirmer le modèle renouvelé. On assisterait donc à une contextualisation de la pratique en fonction du secteur ou du milieu particulier de l'entreprise. Par ailleurs, l'émergence de la « qualité de vie au travail » comme activité de gestion peut s'insérer à l'intérieur du volet d'une gestion des ressources humaines devenue plus anthropocentrique.

Les conséquences de cette évolution sur le développement des compétences des professionnels en 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 et d'habiletés ? La taille des groupes dans les cours universitaires représente-t-elle un obstacle au développement d'habiletés interpersonnelles ? Les objectifs et les approches pédagogiques sont-ils adaptés au développement de qualités personnelles et d'habiletés ? Par ailleurs, où se situent les responsabilités des étudiants et des entreprises dans le développement de qualités personnelles ou d'habiletés ?

Mentionnons, en terminant, certaines limites de la présente étude. Premièrement, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises du Québec ou du Canada. D'une part, même si plusieurs organisations 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 ou à celui de l'entreprise de la région de Montréal (mais pas exclusivement). D'autre part, ce sont généralement les grandes entreprises qui font usage des annonces de presse pour des fins de recrutement (Walsh, Johnson et Sugarman 1975). Enfin, l'approche méthodologique a posé des limites d'accès aux données. Il n'a donc pas été possible de recueillir des données sur toutes les variables qui auraient permis une vérification plus complète de l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Malgré ces limites, l'approche méthodologique utilisée dans la présente étude mérite d'être exploitée davantage car elle est bien adaptée à des questions de recherche qui font appel à des analyses longitudinales. Par exemple, une approche similaire pourrait servir à suivre l'évolution de la pratique au cours d'une période plus restreinte ou plus étendue. De plus, la méthode pourrait servir à retracer l'évolution qui caractérise certains domaines de spécialisation en gestion des ressources humaines.

**■ BIBLIOGRAPHIE**

- BEATTY, K.L. 1993. « Pay Increases with Changing Landscape ». *HR Magazine*, septembre, 78-80.
- BÉLANGER, L. 1993. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines ». *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. A. Petit, dir. Boucherville : Gaëtan Morin, 3-28.
- BENIMADHU, P. 1989. *Human Resource Management : Charting a New Course*. Report 41-89, Ottawa : Conference Board of Canada.
- BINGHAM, G. 1993. « Carving Out a Broader Role for HR ». *Human Resources Professional*, vol. 6, n° 2, 17-20.
- CARROLL, S. et R. SCHULER. 1983. « Professional Human Resources Management : Changing Functions and Problems ». *Human Resources Management in the 1980s*. S. Carroll et R. Schuler, dir. Supplement to the ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Washington : Bureau of National Affairs.
- DOLAN, S.L., J.P. HOGUE et J. HARBOTTLE. 1990. « L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : une étude comparative en fonction des tailles des entreprises ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Yvon Blais, 775-790.
- 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.
- FOUCHER, R. 1993. « Les directions de ressources humaines ». *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. A. Petit, dir. Boucherville : Gaëtan Morin, 47-114.
- FREEDMAN, A. 1990. *The Changing Human Resources Function*. New York : The Conference Board.
- GARONE, S.J. 1995. *Rewriting the Rules of Human Resources*. New York : The Conference Board.
- GOSELIN, L. 1995. « La fonction ressources humaines en contexte québécois : perceptions et évolution ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, n° 1, 186-207.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- GUEST, D.E. 1990. « Human Resource Management and the American Dream ». *Journal of Management Studies*, vol. 24, 503-521.
- HAINES, V. et M. ARCAND, 1996. « Les nouvelles exigences de la gestion des ressources humaines en Amérique du Nord ». *A.N.D.C.P. Personnel*, juin, n° 370, 7-9.
- HILTROP, J.M., C. DESPRES et P. SPARROW. 1995. « Quel avenir pour les DRH européens ? ». *L'Expansion Management Review*, juin, 25-32.
- KAUFMAN, B.E. 1994. « What Companies are Looking for in Graduates of University HR Programs ». *Proceedings of the 1994 Spring Meeting*. Madison, Wisc. : IRR, 503-510.
- LAWSON, T. 1990. *The Competency Initiative : Standards for Excellence for Human Resource Executives*. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management.



- LE LOUARN, J.-Y. 1990. « Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité d'emploi ». *Gestion*, mai, 41-46.
- LE LOUARN, J.-Y. 1994. « Aux D.R.H. secoués par la crise ». *A.N.D.C.P. Personnel*, juillet, n° 352, 12-17.
- LECKIE, N. 1994. *Human Resource Management Practices : Patterns and Determinants*. Queen's University at Kingston : IRC Press.
- MC DONOUGH III, E.F. 1986. « How Much Power Does HR Have, and What Can It Do to Win More ? ». *Personnel*, janvier, 18-25.
- PARANILAM, M.A. 1990. « Increasing Professionalism Required of Human Resource Executives ». *Journal of Compensation and Benefits*, janvier-février, 221-224.
- SOLOMON, C.M. 1993. « Human Resources Heads Into the Global Age ». *Personnel Journal*, vol. 72, n° 10, 76-77.
- SOLOMON, C.M. 1994. « When People are the Bottom Line ». *Black Enterprise*, février, 131-142.
- THACKER, J.W. et R.J. CATTANEO. 1993. *Survey of Personnel Practices in Canadian Organizations : A Summary Report to Respondents*. University of Windsor : Working Paper Series No. W92-04.
- TODD, P.A., J. D. MCKEEN et R.B. GALLUPE. 1995. « The Evolution of IS Job Skills : A Content Analysis of IS Job Advertisements From 1970 to 1990 ». *MIS Quarterly*, mars, 1-27.
- ULRICH, D.W. 1994. « Human Resources Partnerships : From Rhetoric to Reality ». *Strategic Partners for High Performance*. Work in America Institute Publication, 45-61.
- ULRICH, D.W., W. BROCKBANK W. et A.K. YEUNG. 1995. « HR Competencies : An Empirical Assessment ». *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4, 473-495.
- WALSH, J., M. JOHNSON, et M. SUGARMAN. 1975. *Help Wanted : Case Studies of Classified Ads*. Salt Lake City : Olympus Publishing Company.
- WAY, P.K. 1996. « Survey of Curricula of IR/HR Master's Programs : Common Features, New Directions ». *Proceedings of the 1996 Spring Meeting*. Madison, Wisc. : IRRA, 535-539.
- WILEY, C. 1995. « Reexamining Professional Certification in Human Resource Management », *Human Resource Management*, vol. 34, n° 2, 269-289.
- WRIGHT, P.M. et G.C. MCMAHAN. 1992. « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management ». *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, 292-320.
- YEUNG, A., W. BROCKBANK et D. ULRICH. 1994. « Lower Cost, Higher Value : Human Resource Function in Transformation ». *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 3, 1-16.

## **SUMMARY**

### **The Evolution of Human Resource Management Practices: A Content Analysis of Newspaper Advertisements (1975–1985–1995)**

Judging by its rhetoric, human resources management would certainly appear to have developed new approaches. But is this also the case for its actual practices? This study uses a content analysis of newspaper advertisements to trace the evolution of a number of dimensions of human resources practices between 1975 and 1995.

The methodological approach employed in the study consists of a content analysis of newspaper advertisements for human resource management positions over a twenty-year period. Newspaper advertisements express organizations' needs in terms of both major job functions and qualifications required of candidates. Such advertisements therefore contain indications of the key job requirements in terms of functions and qualifications.

Advertisements for human resource management positions were gathered from the "Careers and Professions" section of every Saturday edition of a major French-language Canadian newspaper for the years 1975, 1985 and 1995.

The results show how human resource management has evolved over the period studied. Of particular note is the rise of training and occupational health and safety as human resources management activities. As regards general management activities, policy formulation and evaluation, quality of working life, performance improvement and total quality management have all gained in importance since 1975. Contrary to our initial expectations, little change has occurred in the level of educational attainment or the field of academic specialization required. However, the results indicate that there has been a significant increase in the length of work experience required of candidates for positions in human resource management. In addition, there has been an increase in the importance placed on work experience acquired in a specific industry or in generalist functions in human resources. Other requirements that have grown in importance are knowledge of English, of computers and of new management approaches. Finally, there has been a considerable increase in the frequency with which requirements are couched in terms of personal qualities and capabilities.

Has the management of human resources been transformed over the past twenty years? Although our study does not offer a complete picture of the situation, we would still answer in the affirmative. Questions remain, however, concerning the impact of this transformation on the competencies of human resource professionals. Should existing university programs – still largely based on the acquisition of knowledge rather than the development of personal qualities and skills – be reformed?