





**HEC MONTRÉAL**

**Les rôles des gestionnaires en relations de travail : une analyse  
exploratoire**

**par**

**Laurence Daoust**

**Sciences de la gestion  
(Option Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Décembre 2019  
© Laurence Daoust, 2019



## Résumé

Cette recherche s'intéresse à un sujet encore inexploré: les rôles des gestionnaires en relations de travail. Notre projet de recherche nous a effectivement amenés à nous intéresser plus spécifiquement à la réalité et au quotidien du gestionnaire en relations de travail dans le but d'en dégager une typologie de rôles. Cette recherche tente en ce sens d'établir l'importance de s'intéresser distinctivement à la réalité des gestionnaires en relations de travail comparativement à celle plus large des gestionnaires intermédiaires et des gestionnaires en ressources humaines pour assurer une meilleure compréhension de leurs rôles et de leurs fonctions en organisation.

Ce mémoire propose d'ailleurs une revue de littérature combinée en raison de l'absence d'ouvrages scientifiques traitant directement des rôles des gestionnaires en relations de travail. La première catégorie de littérature mobilisée dans ce mémoire porte sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines. De manière complémentaire, nous proposons une deuxième recension des écrits sur les rôles des gestionnaires intermédiaires. Ce choix s'explique par le positionnement hiérarchique intermédiaire du gestionnaire en relations de travail dans l'organisation. Finalement, bien que la revue de littérature combinée de ce mémoire offre des pistes d'analyse intéressante, aucune d'elles n'aborde les rôles du gestionnaire en relations de travail. Nos démarches de recherche confirment l'importance de s'y intéresser en raison des distinctions associées à leur environnement organisationnel.

Pour répondre à nos objectifs, nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés auprès de seize gestionnaires en relations de travail. De ces rencontres, nous avons recensé des constats significatifs, mettant en lumière les caractéristiques uniques à la réalité du gestionnaire en relations de travail. Suivant l'orientation exploratoire de cette recherche, nous avons également choisi de nous intéresser à des gestionnaires de contexte organisationnels variés.

Au plan des résultats, la typologie des rôles des gestionnaires en relations de travail développée dans ce mémoire met en lumière trois grandes catégories de rôles : opérationnel, relationnel et stratégique. Au total, treize rôles sont décrits en fonction de leur fréquence d'observation au sein de notre échantillon. De ces rôles, nous remarquons l'importance des rôles d'ordre opérationnel et relationnel joués par les gestionnaires en relations de travail. Nos analyses nous permettent notamment de confirmer que, selon la taille de l'organisation, les rôles des gestionnaires en relations de travail varient en fonction des besoins organisationnels.

## Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières .....	v
Liste des tableaux et des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	xi
Remerciements .....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de littérature.....	3
Section 1 : Les rôles des gestionnaires en ressources humaines .....	3
1.1. Évolution historique de la fonction ressources humaines .....	3
1.1.1. 1850-1900: Absence de GRH et évolution du mouvement ouvrier vers la reconnaissance des syndicats .....	3
1.1.2. 1900-1960 : L'interventionnisme de l'État et l'apparition du modèle de gestion du personnel .....	7
1.1.2.2. Perspective juridique .....	11
1.1.2.3. Perspective psychosociologique.....	12
1.1.3. 1960-1980 : Gestion systémique des ressources humaines.....	12
1.1.4. 1980 à aujourd'hui : Le modèle de gestion stratégique des ressources humaines .....	16
1.2. Le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines ou de gestion du personnel.....	21
1.2.1. Les rôles des gestionnaires en ressources humaines selon le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines.....	22
1.3. Les changements environnementaux.....	25
1.3.1. Changements économiques .....	26
1.3.2. Changements technologiques .....	27
1.3.3. Changements liés à la main-d'œuvre.....	28
1.3.4. Les changements liés aux institutions.....	28
1.4. Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.....	30

1.4.1. Les rôles des gestionnaires en ressources humaines selon le modèle renouvelé .....	36
1.4.1.1. Partenaire stratégique.....	37
1.4.1.2. Partenaire d'affaires (Business Partner).....	40
1.4.1.3. Agent de changement.....	42
1.4.1.4. Expert administratif .....	45
1.4.1.5. Champion des employés .....	46
1.5. Le modèle renouvelé et les relations de travail .....	47
1.5. Conclusion.....	50
Section 2 : Les rôles des gestionnaires intermédiaires.....	51
2.1. Distinguer le gestionnaire intermédiaire.....	51
2.1.1. Les rôles du cadre selon Mintzberg .....	54
2.1.2. Floyd et Wooldridge (1990 et 1992).....	56
2.1.3. Conclusion .....	59
2.2. Le rôle d'agent de changement des gestionnaires intermédiaires .....	59
2.2.1. Distinguer le processus de changement organisationnel du changement organisationnel.....	60
2.2.2. L'augmentation du nombre de changements vécus par les organisations.....	61
2.2.3. La capacité à changer des organisations.....	62
2.2.4. L'importance de l'implication de la haute direction .....	63
2.5. Les rôles des gestionnaires intermédiaires dans les processus de changements ..	64
2.5.1. L'approche du « sensemaking » et les compétences discursives (Rouleau et Balogun, 2011) .....	65
2.5.2. Les dix rôles du gestionnaire selon Bareil (2004).....	68
2.6. Conclusion.....	70
2.7. Problématique de recherche .....	71
Chapitre 2 Méthodologie.....	75
2.1. Les méthodes de recherche .....	75
2.2. Le contexte de la recherche.....	77
2.3. Les valeurs épistémologiques de la recherche qualitative inductive.....	78
2.4. La sélection de nos répondants.....	82

2.5. Les choix méthodologiques de la collecte de données .....	83
2.5.1. L'entretien semi-dirigé en recherche qualitative .....	83
2.5.2. La grille d'entrevue.....	85
2.6. La technique de codage et d'analyse des données .....	87
2.7. Les limites et aléas méthodologiques .....	89
Chapitre 3 Présentation et analyse des données .....	91
3.1. Importance accordée aux relations de travail.....	91
3.2. Le positionnement social du gestionnaire en relations de travail dans l'organisation .....	96
3.2.1. Les autres gestionnaires intermédiaires .....	96
3.2.2. Équipe de direction .....	99
3.2.3. Syndicat.....	104
3.2.3.1. Les relations formelles.....	105
3.2.3.2. L'importance des relations informelles .....	106
3.2.3.3. L'importance d'impliquer le représentant syndical et de le tenir informé .....	108
3.2.3.4. L'importance de faire preuve de transparence .....	110
3.3. Conclusion sur l'importance accordée aux relations de travail et sur le positionnement social du gestionnaire en relations de travail dans l'organisation....	113
3.4. Les rôles de gestionnaires en relations de travail.....	114
3.4.1. Facilitateur (de changement organisationnel).....	117
3.4.2. Rôle de supervision d'employés.....	119
3.4.3. Rôle-conseil et support.....	121
3.4.4. Rôle de généraliste.....	124
3.4.5. Influenceur.....	126
3.4.6. Innovateur.....	128
3.4.7. Opérationnel .....	131
3.4.8. Communicateur.....	133
3.4.9. Expert administratif.....	135
3.4.10. Partenaire d'affaires .....	137
3.4.11. Rôle politique.....	138

3.4.12. Rôle de liaison.....	140
3.4.13. Rôle décisionnel.....	142
3.5. Conclusion.....	144
Chapitre 4 Discussion .....	146
Conclusion.....	157
Bibliographie .....	161
Annexes.....	i

## Liste des tableaux et des figures

<b>Figure 1.1</b>	Représentation détaillée du système de relations industrielles .....	14
<b>Figure 1.2</b>	Un modèle simplifié d'une démarche de planification stratégique des ressources humaines en parallèle avec une démarche de planification stratégique de l'entreprise .....	19
<b>Figure 1.3</b>	La fonction du personnel .....	21
<b>Figure 1.4</b>	Les quatre rôles traditionnels des directeurs en ressources humaines .....	24
<b>Tableau 1.5</b>	Évolution des caractéristiques de la gestion des ressources humaines .....	31
<b>Tableau 1.6</b>	Facteurs influençant l'évolution de la fonction ressources humaines .....	33
<b>Tableau 1.7</b>	Les nouveaux rôles des gestionnaires en ressources humaines .....	36
<b>Tableau 1.8</b>	Les rôles modernes du service des ressources humaines .....	39
<b>Tableau 1.9</b>	Typologie des rôles d'Ulrich (1997) .....	42
<b>Tableau 1.10</b>	Modèle des compétences en ressources humaines .....	44
<b>Tableau 1.11</b>	Comparaison des caractéristiques de l'approche traditionnelle et de l'approche de partenariat .....	50
<b>Tableau 1.12</b>	Les dix rôles du cadre au quotidien .....	55
<b>Tableau 1.13</b>	Les quatre rôles stratégiques de Floyd et Wooldridge (1992) .....	57
<b>Figure 1.14</b>	Modèle théorique sur l'implication des gestionnaires intermédiaires dans la stratégie [ <i>traduction libre</i> ] .....	58
<b>Tableau 1.15</b>	Comment les dirigeants peuvent-ils aider les cadres à relever les trois enjeux de tout changement majeur ? .....	64

<b>Figure 1.16</b> Le processus stratégique de création de sens et les compétences discursives des gestionnaires intermédiaires [ <i>traduction libre</i> ] .....	68
<b>Tableau 1.17</b> Les dix rôles du gestionnaire en tant qu'agent de changement .....	69
<b>Tableau 2.1</b> Gestionnaires en relations de travail participants selon le type d'organisation et le secteur d'activité .....	76
<b>Tableau 3.1</b> Description des rôles joués par les gestionnaires en relations de travail rencontrés .....	115

## **Liste des abréviations**

CRT : Comité de relations de travail

CTCC : Confédération des travailleurs catholiques du Canada

DRH : Directrice ou Directeur des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

RT : Relations de travail

VP : Vice-présidente ou Vice-président



## Remerciements

Bien que la réalisation d'un mémoire nous soumette à un processus rigoureux de recherche scientifique, il nous permet également de se développer, d'apprendre à mieux se connaître et à repousser nos limites. Un tel parcours n'est pas exempt d'embûches, bien au contraire. La réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible sans l'implication de plusieurs personnes.

Mes premiers remerciements vont à mes parents qui m'ont appuyé sans relâche dès le début de mon parcours académique. Merci d'y avoir cru plus que moi par moment et d'avoir fait promettre de me rendre jusqu'au bout. Je vous en serai éternellement reconnaissante.

Je tiens également à remercier mon directeur Marc-Antonin Hennebert, professeur titulaire à HEC Montréal, de m'avoir offert l'opportunité de développer un projet de recherche combinant mes intérêts pour les relations de travail et le développement organisationnel. Le résultat me rend encore plus fière. Tes précieux conseils ont définitivement contribué au développement de ma capacité d'analyse. Je tiens également à souligner le support que tu m'as offert tout au long de ce processus de recherche.

Je souhaite également remercier les seize gestionnaires en relations de travail qui ont participé à cette étude. Malgré leur horaire chargé, ils ont su trouver un moment pour nous rencontrer et nous partager leurs réalités. Sans leur participation, nous n'aurions pu être en mesure de compléter ce projet de recherche.

Je souhaite également remercier mon partenaire de vie, Marc-Antoine, de m'avoir supporté tout au long de ce processus qui a impliqué d'importants sacrifices. Je suis extrêmement reconnaissante que tu te sois montré si compréhensif et respectueux.

Les cycles supérieurs m'ont permis de développer de précieuses amitiés. Claudia, Cindy, Diana et Valérie votre support a définitivement été d'un grand bien dans les moments plus difficiles. Ce n'est que le début pour cette merveilleuse amitié qui nous lie désormais.

Un merci particulier à ma précieuse amie Esther, ma « *partner* » d'étude depuis l'époque du CEGEP. Ta compagnie, ton support et ta merveilleuse écoute ont été tellement appréciés au cours des années.

Bref, bien qu'il soit vrai que j'étais seule à rédiger ce travail de recherche, j'étais très bien entourée et cela a définitivement été pour moi un vecteur de succès. Sans le support de tout un chacun, je n'aurais pu y arriver.

Merci encore !

## Introduction

Depuis l'ère industrielle, nous avons vu graduellement naître les services des ressources humaines. Au fil des ans, la fonction RH s'est développée et est désormais reconnue comme un pôle d'expertise essentiel au sein des organisations. Cette ascension s'est faite parallèlement à la montée du syndicalisme et de la naissance de la gestion des relations de travail dans les organisations (Laroche et Salesina, 2018). Bien que l'évolution de la fonction ressources humaines et des rôles des gestionnaires en ressources humaines soit largement documentée, la situation diffère grandement pour une catégorie plus particulière de gestionnaires, soit celle des gestionnaires en relations de travail. En effet, la littérature ne semble pas s'être intéressée distinctivement à ce type de gestionnaire ainsi qu'à leurs rôles au sein des organisations. Puisque nous sommes d'avis que les relations de travail comportent des différences qui méritent d'être soulevées, nous souhaitons nous pencher sur le quotidien des gestionnaires en relations de travail afin de comprendre quels sont leurs rôles.

Pour ce faire, nous avons choisi d'aborder notre sujet de recherche sous l'angle d'une recherche qualitative et inductive pour en supporter adéquatement le caractère exploratoire. Bien qu'il n'existe aucune documentation scientifique sur les rôles des gestionnaires en relations de travail, la littérature sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines ainsi que la littérature complémentaire en management sur les rôles des gestionnaires intermédiaires se sont avérées des alternatives pertinentes. En effet, ces littératures nous ont permis de nous outiller au plan conceptuel pour mener à bien notre analyse de nos données empiriques.

La présente étude sur les rôles des gestionnaires en relations de travail propose ainsi une typologie des rôles des gestionnaires en relations de travail sur la base de notre échantillon de seize gestionnaires. Les treize rôles proposés sont regroupés selon trois grands axes : opérationnel, relationnel et stratégique. Nos données permettent d'illustrer l'importance

des rôles opérationnels et relationnels joués par les gestionnaires en relations de travail et d'autre part, mettre en lumière l'interdépendance de ces rôles. Ainsi, bien que certains semblent plus fréquents que d'autres, chaque rôle vient caractériser la réalité propre au gestionnaire en relations de travail.

Ce mémoire se divise sous quatre chapitres. Le premier chapitre dresse le portrait évolutif des rôles de gestionnaires en ressources humaines et s'intéresse également aux modèles de GRH jusqu'à aujourd'hui. En raison de l'absence de littérature sur les rôles des gestionnaires en relations de travail, la deuxième partie de ce premier chapitre s'intéresse aux rôles des gestionnaires intermédiaires et vise à documenter les enjeux et réalités vécues par ces gestionnaires qui occupent un positionnement hiérarchique spécifique. Ce premier chapitre se conclut par la présentation de notre problématique de recherche. Le deuxième chapitre explique la démarche méthodologique choisie pour mener notre projet. Ensuite, le troisième chapitre porte sur la présentation et l'analyse des données recueillies à l'issue des entrevues réalisées auprès de gestionnaires en relations de travail. Le quatrième et dernier chapitre propose une discussion de nos résultats. La conclusion identifie, quant à elle, les limites et les apports de notre recherche ainsi que les avenues de recherche futures.

# Chapitre 1

## Revue de littérature

### Section 1 : Les rôles des gestionnaires en ressources humaines

Ce chapitre propose de dresser sommairement l'évolution historique de la fonction RH afin de mieux comprendre le chemin parcouru jusqu'à l'arrivée des modèles contemporains de GRH et l'apparition des professionnels RH en organisation. Il met ensuite en relief les différents modèles de GRH qui coexistent aujourd'hui au sein des organisations. À travers ces présentations, ce chapitre vise plus concrètement à faire état de la diminution de l'importance consacrée dans cette littérature à la fonction relations de travail et au rôle de ces gestionnaires. Ces derniers sont d'ailleurs pratiquement évacués des modèles dits renouvelés ou stratégiques de GRH malgré, dans les faits, une importance toujours d'actualité dans les entreprises syndiquées. Ce chapitre se conclut par la présentation de notre problématique de recherche entourant le rôle actuel des gestionnaires en relations de travail.

#### 1.1. Évolution historique de la fonction ressources humaines

##### *1.1.1. 1850-1900: Absence de GRH et évolution du mouvement ouvrier vers la reconnaissance des syndicats*

*« Il y a 100 ans, les entreprises ne disposaient ni d'un service des ressources humaines, ni de spécialistes de la gestion des ressources humaines » (Pozzebon et al., 2007 : 99).*

Retracer l'historique de l'évolution de la fonction ressources humaines permet de comprendre d'où vient la nécessité d'avoir cette expertise dans les organisations. Au fil

des décennies, les besoins ont évolué et se sont traduits par de nouvelles initiatives en matière de gestion des ressources humaines et des relations de travail.

Avant l'apparition de l'industrialisation (1870-1880), les entreprises québécoises fonctionnaient suivant le modèle de l'artisan (Rouillard, 2013). L'omniprésence de l'agriculture et d'entreprises de petite taille employant un nombre restreint d'employés amène une relation d'emploi paternaliste (Coiquaud et al., 2016). Bref, l'arrivée des manufactures vient chambouler ce modèle d'entreprise pour laisser place à l'approche plus autoritaire du patronat. L'ère industrielle et l'apparition des machines de production sont venues chambouler le fonctionnement anciennement issu de la production artisanale laissant place aux grandes manufactures. Cette nouvelle ère a eu pour effet de revoir les façons d'organiser le travail en le réduisant en tâche simple et répétitive que n'importe quel travailleur peu qualifié peut exécuter.

L'époque industrielle a également modifié la relation personnelle de proximité qui existait entre le travailleur et son patron. La relation moins personnelle et les pratiques plus autoritaires des superviseurs d'usines trancheraient avec la supervision de type paternaliste qui caractérisait les milieux de production plus artisanaux. La relation d'emploi prend une toute nouvelle direction menant à de nombreuses frictions entre les travailleurs et le patronat. On percevait la main-d'œuvre comme une dépense dont les coûts devaient être minimisés (Blouin et al., 1994). En raison de la division du travail à sa plus simple expression, les ouvriers sont facilement interchangeables ce qui augmente la précarité de leurs emplois. En somme, c'est donc face à l'arbitraire des dirigeants de manufactures que le mouvement ouvrier a vu le jour, leurs organisations représentatives se caractérisant de la façon suivante:

*« Une organisation nettement structurée et identifiable, ayant pour but explicite de grouper des membres en vue de la défense ou de la promotion de certains objectifs précis, généralement à connotation sociale » (Harvey, 1973 : 12).*

C'est en 1818 que la première forme d'organisation syndicale voit le jour et vise spécifiquement des travailleurs spécialisés : *La société amicale des charpentiers et menuisiers de Montréal*. Comparativement aux travailleurs non spécialisés, ils détenaient un pouvoir de négociation intéressant puisque leurs tâches ne pouvaient pas être exécutées par les machines de production. Bien que les syndicats ne bénéficiaient d'aucune reconnaissance à cette époque, ils tentaient de trouver d'autres moyens de faire pression auprès de l'employeur pour revendiquer de meilleures conditions de travail :

*« En cette première phase de syndicalisation où la négociation collective en est à ses premiers balbutiements, il arrive souvent que le seul moyen pour un syndicat de s'imposer à un employeur consiste à lui faire savoir que ses membres ne travailleront pas en dessous d'un seuil minimal de rémunération »* (Rouillard, 2004 : 17).

En l'absence de reconnaissance juridique, *« les syndicats doivent leur existence à un rapport de force économique qui s'est révélé difficile à maintenir à long terme »* (Coiquaud et al., 2016: 15). À l'époque, la seule législation existante sur les relations de travail favorise largement l'employeur au point où il peut y avoir des peines d'emprisonnement dans le cas d'un non-respect de l'horaire de travail de la part d'un travailleur.

L'arrivée des syndicats internationaux en provenance des États-Unis vers 1860 contribuera à l'affirmation du mouvement syndical au Québec :

*« À l'époque, les frontières sont ouvertes entre le Canada et les États-Unis et les mouvements de population sont importants dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Pour les unions internationales, il apparaît naturel de s'étendre au Canada de la même façon qu'elles se répandent dans les villes aux États-Unis [...] Des travailleurs canadiens et québécois sont attirés par les unions internationales car elles renforcent leur pouvoir de négociation et peuvent leur assurer de meilleures conditions de travail. C'est la principale raison*

*pour laquelle ils se joignent massivement aux unions internationales dans la première moitié du XXe siècle » (Rouillard, 2004: 20).*

Cette forme d'affiliation avec leurs voisins du Sud leur offrira l'opportunité d'augmenter considérablement leur rapport de force pour obtenir de meilleures conditions de travail. C'est également suivant l'ascension des syndicats internationaux que les ouvriers commencent à valoriser le collectif pour accroître leur rapport de force et de négociation (Desrosiers et Héroux, 1973).

Bien que les travailleurs bénéficient du droit d'association (Rouillard, 2004), ils n'avaient aucune reconnaissance juridique à titre de syndicat. Ce n'est qu'en 1872 que la *Loi des syndicats ouvriers*, adoptée par le gouvernement fédéral Macdonald, reconnaît l'existence juridique des syndicats (Congrès du travail du Canada, 2015). Cette loi a pris naissance des suites d'un important conflit de travail où le syndicat des typographes de Toronto revendiquait la journée de travail de neuf heures. Alors que la grève était interdite et passible d'emprisonnement, la collectivité a fait pression sur le gouvernement pour reconnaître les syndicats et les protéger d'accusations criminelles. Malgré que la *Loi des syndicats ouvriers* représente une avancée importante, elle ne contraint en rien l'employeur à se conformer au processus de négociation collective pour la détermination des conditions de travail des ouvriers (Coiquaud et al., 2016).

C'est aussi à cette époque que les premières formes d'organisation du travail ont mené à l'apparition des bases des relations de travail et de la GRH (Laroche et Salesina, 2018). Au plan théorique, l'ère industrielle, influencée par les apports de Taylor et Ford, a mené à l'émergence de la perspective unitariste en relations industrielles qui a grandement influencé le fonctionnement de la gestion des rapports collectifs de travail. Paquet et ses collègues (2004 : 308) définissent le paradigme unitariste de la manière suivante :

*« Cette perspective qui se développe dans l'approche managériale des sciences de la gestion et dans l'école des ressources humaines qui nie les différences fondamentales d'intérêts entre les travailleurs et les entreprises, entre les détenteurs de capitaux et les producteurs. Les syndicats sont ainsi contre-productifs, car ils nuisent au bon fonctionnement de l'économie en ajoutant inutilement un coût au travail, ce qui crée du chômage. Résultat d'une mauvaise gestion, ils sont nuisibles pour l'entreprise, lui imposant des règles rigides de travail qui empêchent son fonctionnement pleinement efficient ».*

À l'époque, le principal objectif poursuivi par les organisations était l'augmentation de la production et la profitabilité voyant les employés comme une nécessité et non comme une ressource à valoriser (Laroche et Salesina, 2018). Bien évidemment, cette vision a mené à de nombreuses confrontations entre les parties patronale et syndicale rendant les relations souvent houleuses.

### ***1.1.2. 1900-1960 : L'interventionnisme de l'État et l'apparition du modèle de gestion du personnel***

Au début du 19<sup>e</sup> siècle, l'économie se porte très bien, et ce jusqu'à la crise économique de 1929 où une ascension importante du syndicalisme dans les organisations est observée (Coiquaud et al., 2016). Pour éviter que l'économie soit perturbée dans les conflits de travail (ex : grève), le législateur prend la décision d'intervenir par le biais de diverses lois dans le but de maintenir la paix industrielle (Cardin, 1963).

Cette période d'interventionnisme étatique se voulait en quelque sorte nécessaire afin d'établir certaines règles pour faire cesser les nombreux conflits de travail. Ce n'est qu'en 1901 que le législateur propose la première loi en matière de rapports collectifs. Bien que la *Loi des différends ouvriers* ne crée aucune obligation aux parties quant au fait de recourir à la procédure de conciliation et d'arbitrage, il s'agit tout de même de la première

loi québécoise qui prévoit de telles dispositions (Beaulieu, 1948). Cette loi s'applique aux entreprises correspondant aux critères suivants :

*« La loi s'applique à toute industrie qui emploie au moins dix ouvriers, et à tout différend portant sur les salaires, les heures de travail, l'exécution d'une convention, la qualité du travail, les mauvais traitements aux employés, l'insalubrité des locaux et « le renvoi d'employés à raison de leur affiliation à une association ouvrière » » (Chartier, 1962 : 162).*

Il faudra attendre en 1907 avec la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels* pour que la conciliation soit reconnue comme un processus obligatoire auquel les parties doivent se conformer :

*« Cette législation interdit les arrêts de travail pendant la période de conciliation qui doit désormais précéder le déclenchement d'une grève dans certains secteurs et entreprises de services publics » (Université de Sherbrooke, 2019).*

Cette loi, qui sera par ailleurs contestée par l'acteur syndical en 1925, visera seulement les organisations de juridiction fédérale. Malgré tout, elle sera la première à assurer une reconnaissance des droits juridiques des syndicats (Coiquaud et al., 2016). En parallèle à l'intensification du cadre juridique entourant les rapports collectifs, d'autres syndicats font leur arrivée et créent de la compétition aux syndicats internationaux en place depuis le siècle précédent. La Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) est créée en 1921 et trouve ses fondements dans la religion catholique et valorise la collaboration entre l'employeur et les syndicats, une valeur peu populaire auprès des syndicats internationaux (Dion, 1957).

Avec l'intensification des relations de travail et de la reconnaissance juridique des syndicats, les relations industrielles sont reconnues par les organisations comme une discipline distincte (Bamberger et al., 2014). C'est donc en raison de la présence importante des syndicats dans les organisations qu'elles ont graduellement intégré la fonction ressources humaines ou relations de travail. C'est seulement au début des années 20 que l'on voit naître les premiers départements de gestion du personnel et que les organisations reconnaissent les ressources humaines comme une discipline distincte (Bamberger et al., 2014). C'est également à cette époque que les premières balises législatives en matière de relations de travail sont apparues. La *Loi des relations ouvrières* de 1944 représente un point tournant dans l'évolution des relations de travail au Québec puisque cette loi obligera les employeurs à négocier de bonne foi (Rouillard et Mireault, 2013). L'adoption de cette Loi suivra celle du « *Wagner Act* » américain qui accordera de nombreux droits aux travailleurs en matière de reconnaissance syndicale et de négociation collective.

Le modèle de gestion du personnel s'est ainsi développé en réponse à une période d'industrialisation importante combinée à l'ascension de la présence syndicale dans les organisations. Cette époque qui s'étend jusqu'au tournant des années 60 se décrit par Bélanger et ses collègues (1988 : 5) de la manière suivante :

*« L'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ».*

Cette approche de gestion du personnel est bien différente de l'époque précédente d'industrialisation où il n'y avait que peu de considérations humaines pour la main-d'œuvre.

L'apparition des services de gestion du personnel a également mené à reconnaître distinctivement les sphères d'expertises ressources humaines et les activités qui y sont associées. Auparavant, c'était les gestionnaires des différents services qui étaient impliqués dans les activités et processus décisionnels quant aux questions de gestion de personnel : « *Avec la venue des spécialistes du personnel, les figures dominantes en matière d'influence se modifièrent et se succédèrent, imprégnant ainsi les principales activités de gestion du personnel d'un caractère technique, juridique et psychosociologique* » (Petit et al., 1993 : 9).

En raison de l'importance accordée à l'émergence des activités de gestion du personnel qui caractérisent cette période, certains auteurs les ont catégorisés sous quatre principales perspectives (Bélanger et al., 1988) :

- Les activités dans une perspective d'ingénierie;
- Les activités dans une perspective juridique;
- Les activités dans une perspective psychosociologique.

#### *1.1.2.1. Perspective d'ingénierie*

Premièrement, la perspective d'ingénierie se traduit par l'application de méthodes d'organisation du travail mécaniques issues du taylorisme. Essentiellement, les tâches sont simples et répétitives de manière à pouvoir interchanger les travailleurs, les superviseurs adoptent un style de gestion autoritaire avec des processus disciplinaires rigoureux et les travailleurs étaient perçus comme « *un prolongement de la machine* » (Bélanger, 1990 : 657).

L'arrivée de la fonction de gestion du personnel a permis de développer de nouvelles techniques principalement en matière de recrutement, de sélection de formation et de rémunération afin d'optimiser la production. Alors que ces activités étaient auparavant

prises en charge par les superviseurs, les spécialistes en ressources humaines ont permis de développer de nouvelles initiatives et politiques plus humaines qui ont contribué à développer la loyauté de la main-d'œuvre envers l'organisation.

#### *1.1.2.2. Perspective juridique*

Cette époque est caractérisée par le syndicalisme industriel dont l'objectif était de se regrouper par usine pour se syndiquer plutôt que de se tourner vers les unions internationales qui elles, visaient la syndicalisation par métier (Rouillard, 2014). Cette nouvelle façon de faire a ainsi permis aux travailleuses et travailleurs peu qualifiés de faire reconnaître leurs droits et menés à l'adoption de législations telle la *Loi sur les relations ouvrières* de 1944. Ces interventions législatives ont d'ailleurs permis de faire grimper la présence syndicale qui a rapidement atteint un taux de l'ordre de 30% pour le Québec. Cette nouvelle réalité amène son lot de défis dans l'administration de nouveaux régimes collectifs de conditions de travail. On estimait à 60% le temps alloué par les gestionnaires en gestion de personnel à l'administration des conventions collectives et le processus de négociation des conditions de travail (Petit et al., 1993).

Le développement législatif du domaine du travail de l'époque a grandement influencé l'importance accordée aux spécialistes en relations du travail au point tel que plusieurs services ont modifié leur nom pour celui de service de gestion du personnel et des relations industrielles (Bélanger 1990 : 658). Quant aux travailleurs, ils ont vu leurs conditions de travail s'améliorer, mais la relation avec le patronat n'a pas connu la même évolution. Pour les directions de ces grandes usines manufacturières, les travailleurs restent une ressource très peu valorisée.

### *1.1.2.3. Perspective psychosociologique*

Alors que la gestion du personnel s'inscrit dans une époque où les relations du travail sont au premier plan, l'apparition du mouvement des relations humaines dans les années 50 amène une réflexion bien différente : quelle place occupe l'individu dans les organisations? Les études menées par l'école des relations humaines mettaient l'emphase sur l'importance de l'environnement de travail et du type de supervision dans le but d'améliorer la prestation de travail des travailleurs et le rendement des organisations. Cette nouvelle vision mène les spécialistes du personnel à développer des pratiques allant en ce sens. De nouvelles formations sont ainsi développées pour les cadres de premier niveau afin d'adapter leur style de supervision de façon à être moins autoritaires et améliorer la qualité des relations (Bélanger, 1990 : 659). Il est important de préciser que malgré cette nouvelle orientation, les professionnels en gestion du personnel continuent d'accorder la majorité de leur temps aux relations du travail.

### ***1.1.3. 1960-1980 : Gestion systémique des ressources humaines***

Jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines se caractérisait par de nombreuses activités sans pour autant s'intéresser réellement aux objectifs organisationnels derrière celles-ci (Bélanger et al., 1983). À cette époque, les organisations avaient tendance à vouloir segmenter distinctivement les activités sans pour autant considérer qu'elles font partie d'un ensemble où elles s'influencent mutuellement. Bélanger (1990 : 660) partage cette opinion : « *Longtemps accroché à une vision fragmentée, compartimentée de la personne humaine et des organisations de travail, le mouvement tourne en faveur d'une vision unifiée, intégrée, globalisante des personnes et des choses, faisant ressortir la réalité de l'interdépendance entre des composantes d'un ensemble et leur apport respectif à la réalisation des résultats recherchés par cet*

*ensemble* ». L'auteur ajoute que la vision systémique met en lumière deux caractéristiques importantes :

1. « *Plus grande cohésion des multiples activités de gestion des ressources humaines* »;
2. « *L'identification de l'apport de la fonction ressources humaines à la réalisation des objectifs des organisations* ».

Une compréhension globale et cohérente du fonctionnement de la GRH, l'approche systémique en ressources humaines propose une nouvelle façon d'entrevoir son fonctionnement de manière globalisante et dynamique. Issu des travaux de John T. Dunlop, celui-ci définissait l'approche systémique en relations industrielles de la façon suivante :

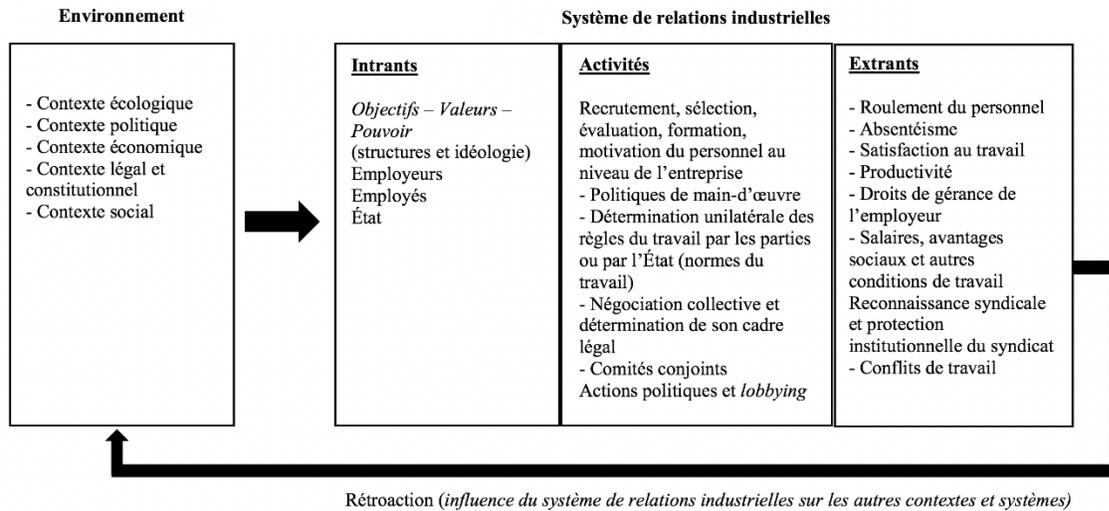
*« À un moment donné de son développement, un système de relations industrielles peut être considéré comme un ensemble constitué d'acteurs, de certains contextes, d'une idéologie qui fait du système un tout, enfin d'un corps de règles dont le but est de régir les acteurs dans leurs conditions de travail et dans la vie de travail »* (Dunlop dans Sellier, 1976 : 88).

Ainsi, l'approche systémique appliquée aux ressources humaines favorise une approche intégrative, cohérente et organisée, les éléments impliqués dans le système menant à une compréhension élargie de celui-ci (Bélanger et al., 1983; Larouche et Déom, 1984; Guérin et Wils, 1992).

Plusieurs auteurs sont d'avis que l'approche systémique est adaptée pour illustrer la discipline des relations industrielles. En effet, en raison de la pluralité des activités et de leurs interrelations, l'approche systémique permet de les analyser de façon globale en considérant également l'influencer des facteurs internes et externes à l'organisation.

Boivin (1994) propose un schéma s’inspirant de l’approche systémique où il met en évidence la caractéristique dynamique des relations industrielles.

**Figure 1.1 : Représentation détaillée du système de relations industrielles**



Source : Boivin, Jean (1994). « Les relations industrielles: Une pratique et une discipline », dans Rodrigue Blouin, Jean Boivin, Esther Déom et Jean Sexton (dir.), *Les relations industrielles au Québec: 50 ans d'évolution*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 48-66.

Dans une perspective davantage empirique, l’auteur décrit un modèle systématique de relations industrielles où les acteurs jouent un rôle clé d’influence sur les autres éléments présentés. Tout d’abord, les contextes (écologique, politique, économique, légal et institutionnel, social) se traduisent de la manière suivante:

*« L’environnement dans lequel « baigne » le système de relations industrielles. Cet environnement a donc une influence directe sur les intrants du système de relations industrielles » (Boivin, 1994 : 61).*

À titre d'intrant, le gestionnaire en ressources humaines ou en relations de travail agit comme représentant de l'employeur poursuivant les objectifs. Il influence les processus fondamentaux de GRH ou de RT et leurs activités qui leur sont propres. Par exemple, le gestionnaire en relations de travail contribuera à la détermination des objectifs du processus de négociation collective qui lui créera les extrants (ex : détermination des conditions de travail, conflits de travail, etc.). L'ensemble du système de relations industrielles influencera à son tour l'environnement et vice versa.

Bélanger et ses collègues (1988) proposent leur application du modèle systémique à la gestion des ressources humaines :

*« Appliquée à la gestion des ressources humaines, l'idée de « système » fait ressortir la double finalité économique et humaine des organisations de travail, à savoir la production de biens et de services dans une perspective de rentabilité (ou encore de coûts le plus bas possible) et la satisfaction des acteurs engagés dans la poursuite de la finalité économique, soit les femmes et les hommes au service de ces organisations » (Bélanger et al., 1988 : 10).*

L'approche systémique en ressources humaines cherche à trouver un équilibre prenant en compte les intérêts des différents acteurs en interrelation et d'optimiser les objectifs tant humains qu'économiques (Labonté, 2005). Prenons l'exemple de la présence d'un syndicat dans une organisation. La direction de l'entreprise a obligation de le reconnaître et de rencontrer ses obligations au sens de la loi. Leurs interactions viendront sans aucun doute modifier leurs objectifs respectifs, mais ils trouveront un terrain d'entente qui leur permettront de les réaliser. L'approche systémique s'avère donc plus complète que l'approche basée sur les activités qui à elle seule est insuffisante pour décrire la complexité du fonctionnement RH.

Cette idée d'interdépendance entre les éléments du système rejoint la théorie des systèmes ouverts (« *open systems of roles* ») de Katz et Kahn (1978) où l'on reconnaît l'organisation comme un système social ouvert influencé par son environnement interne et externe.

Labelle et Dyer (1992 : 675) reconnaissent le système de GRH comme un ensemble complexe avec de nombreuses interactions :

*« L'ensemble des rôles interdépendants qui constitue un système social ou un sous-système. Donc, dans ce sens, le concept de rôle peut être appliqué au service des ressources humaines ».*

L'approche systémique en ressources humaines cherche à trouver un équilibre prenant en compte les intérêts des différents acteurs en interrelation et d'optimiser les objectifs tant humains qu'économiques (Labonté, 2005). Prenons l'exemple de la présence d'un syndicat dans une organisation. La direction de l'entreprise a l'obligation de le reconnaître et de rencontrer ses obligations au sens de la loi. Leurs interactions viendront sans aucun doute modifier leurs objectifs respectifs, mais ils trouveront un terrain d'entente qui leur permettra de les réaliser. L'approche systémique s'avère donc plus complète que l'approche basée sur les activités qui à elle seule est insuffisante pour décrire la complexité du fonctionnement RH.

#### ***1.1.4. 1980 à aujourd'hui : Le modèle de gestion stratégique des ressources humaines***

Pour plusieurs (Walker, 1989; Yeung et al., 1994; Caldwell, 2003), la transformation de la fonction RH vers la gestion stratégique des ressources humaines s'inscrit en réponse aux changements environnementaux ayant forcé les organisations à revoir leurs façons de faire. Cette nouvelle réalité a également mené les organisations à reconnaître le personnel

comme une ressource critique ayant un impact concurrentiel important contribuant au succès organisationnel (Blancero et al., 1996; Guérin et Wils, 1996) :

*« Contrairement à l'approche traditionnelle qui voyait le personnel comme un coût de production et une source de limitation des profits, l'approche moderne tend à véhiculer une vision plus positive, exprimée par l'utilisation croissante du terme « ressources humaines » à la place de celui de « personnel » ou même de celui de « main-d'œuvre » » (Guérin et Wils, 1992 : 108).*

Ce que ces auteurs qualifient de « *perception moderne* » est le fruit d'une prise de conscience qui amène à entrevoir la ressource humaine comme stratégique dans l'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation. Ainsi, « *le concept de « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « ressources humaines »* » (Guérin et Wils, 2002 : 14).

S'intéressant à l'évolution de la gestion des ressources humaines, Guérin et Wils (1992) présentent les tendances-clés de la nouvelle GRH. L'une d'entre elles suggère que la GRH est désormais plus stratégique. Les auteurs établissent « *qu'au niveau opérationnel, il s'agit d'administrer, de faire fonctionner les systèmes de recrutement, de formation, d'évaluation du rendement, etc., l'objectif au niveau stratégique est de concevoir et d'implanter ces mêmes systèmes pour qu'ils soient cohérents avec les besoins organisationnels* » (Guérin et Wils, 1992 : 2).

Bélangier et ses collègues (1988) décrivent l'approche de gestion stratégique des ressources humaines en opposition au modèle systémique :

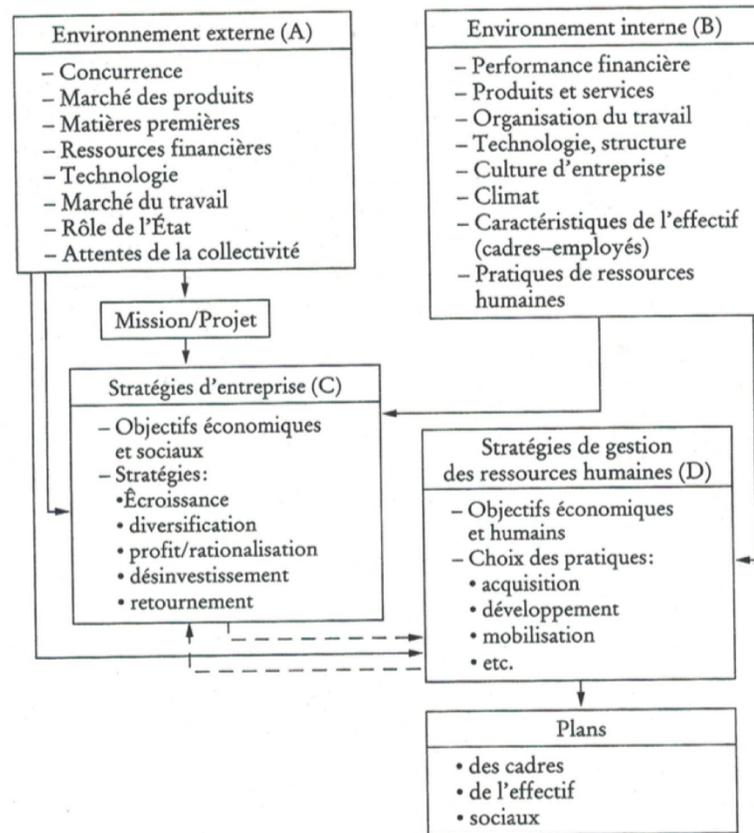
*« La gestion stratégique des ressources humaines cherche à contrer cette lacune d'une vision systémique ou centrée sur les activités en établissant un*

*lien opérationnel entre les stratégies d'entreprises et les stratégies de gestion des ressources humaines » (Bélanger et al., 1988 : 12).*

Cette nouvelle façon d'entrevoir la GRH propose à la fois une vision plus globale et intégrative de manière à intégrer les orientations stratégiques décrites par la haute direction dans les pratiques ressources humaines et renvoi au principe grandement généralisé d'alignement des ressources humaines avec les objectifs organisationnels pour faire valoir leur implication au plan stratégique (Ulrich, 1997; Haines III et al., 2010).

S'intéressant à la gestion stratégique des organisations, Petit et ses collègues (1993) propose un modèle schématisé illustrant l'importance du rôle stratégique joué par les ressources humaines dans le développement et la réalisation de stratégies organisationnelles (figure 1.2).

**Figure 1.2 : Un modèle simplifié d'une démarche de planification stratégique des ressources humaines en parallèle avec une démarche de planification stratégique de l'entreprise**



Source : Petit, André, Laurent Bélanger, Charles Benabou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergeron (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Avant de débiter le processus de planification stratégique, l'organisation doit déterminer sa mission première et les valeurs au cœur de la démarche. Cela se fait conjointement avec les autres acteurs organisationnels de manière à obtenir un consensus essentiel pour développer une planification stratégique représentative de ses besoins. L'étape suivante de ce processus de réflexion consiste à déterminer à la fois les opportunités et les contraintes issues de l'environnement externe. Au plan ressources humaines, le gestionnaire en fera une analyse qui influencera la manière dont les pratiques RH seront adaptées. Qu'il s'agisse des changements dans la composition de la main-d'œuvre ou encore de l'évolution du cadre légal entourant le fonctionnement des relations d'emploi,

le gestionnaire RH considérera l'ensemble de ces informations pour adapter ses pratiques afin de supporter les objectifs déterminés par le processus de planification stratégique. En complément, l'organisation complètera l'analyse de son environnement interne :

*« Un relevé des forces et des faiblesses de l'entreprise, tant sur le plan de sa performance économique ou financière que sur le plan de sa performance sociale » (Petit et al., 1993 : 123).*

Au plan ressources humaines, il s'agit de se pencher sur la main-d'œuvre actuelle (ex : scolarité, connaissances et habiletés actuelles, niveau de productivité, etc.), évaluer les grilles de rémunération existantes avec celles du marché pour s'assurer de sa compétitivité, établir et/ou évaluer les indicateurs de performance existants (ex : taux de roulement, taux d'absentéisme, fréquence des accidents de travail, etc.). Essentiellement, l'ensemble de ces évaluations internes permettront de corriger les écarts au niveau des pratiques si jugé nécessaire de manière à optimiser leur performance pour supporter la stratégie organisationnelle.

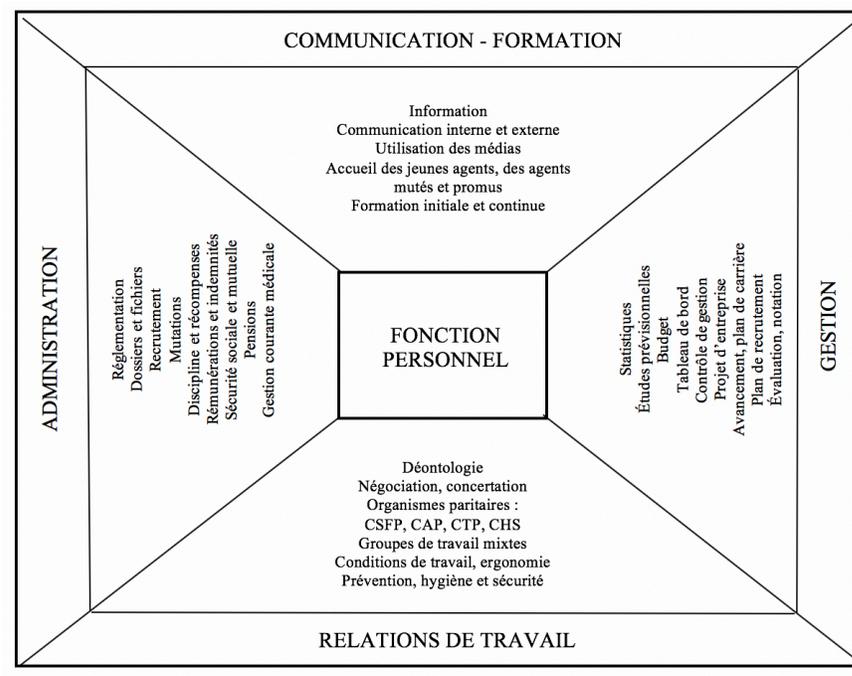
Toute organisation a avantage à connaître les principales forces et faiblesses de ses environnements internes et externes afin d'y arrimer ses objectifs organisationnels (Petit et al., 1993). Une fois cet exercice complété, l'organisation sera dans une bonne posture pour faire des choix réfléchis permettant l'optimisation de ses ressources pour rencontrer les objectifs préalablement déterminés. Le principe d'interdépendance est central dans ce modèle et les auteurs précisent que la compatibilité entre les stratégies organisationnelles et stratégies RH devront à plusieurs moments être revues, en raison des bouleversements environnementaux, afin de mutuellement s'adapter tout au long du déploiement. C'est le phénomène est présenté par les lignes pointillées illustrant la circulation continue de l'information dans la conception des stratégies organisationnelles et ressources humaines. De cela découlera la conception des plans d'action pour mettre en pratiques les différentes stratégies développées.

## 1.2. Le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines ou de gestion du personnel

Le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines ou de gestion du personnel se caractérise par une approche opérationnelle et réactive (Galambaud, 1991). Suivant la période industrielle, ce modèle est apparu comme la première forme de reconnaissance de la discipline des ressources humaines et encore aujourd'hui, l'approche traditionnelle de GRH est présente dans bon nombre d'organisations.

Le modèle de gestion du personnel se concentre sur des tâches spécifiques et préétablies où les relations de travail occupent encore une place importante. Cauden (1988), illustre la fonction du personnel (figure 1.3) sous quatre principaux axes.

Figure 1.3 : La fonction du personnel



Source : Cauden, Joël (1988). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Berger-Levrault, 250 p.

Les activités associées aux relations de travail restent omniprésentes dans le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines. Les obligations légales qui incombent à l'employeur en matière de rapports collectifs sont de plus en plus nombreuses et se complexifient (Montaretto Marullo, 1979). Pour ces raisons, les organisations sont de plus en plus nombreuses à se doter d'un service de gestion du personnel. N'empêche que malgré l'apparition d'un modèle traditionnel de GRH, la principale vocation de ce modèle s'avère administrative et opérationnelle.

### ***1.2.1. Les rôles des gestionnaires en ressources humaines selon le modèle traditionnel de gestion des ressources humaines***

De nombreux auteurs se sont intéressés à la conception du modèle traditionnel de GRH. L'une des approches théoriques la plus significative et utilisée à titre de référence est celle développée par Guérin et Wils en 1992. Malgré qu'il existe quelques distinctions dans la littérature quant aux rôles traditionnels des gestionnaires en ressources humaines, il existe un certain consensus sur les principaux rôles des gestionnaires RH à l'époque de modèle traditionnel. Il faut cependant préciser que ces derniers occupent un large éventail de rôles qui dépassent ceux présentés par les différents modèles théoriques. Pour Labelle et Dyer (1992), les grandes catégories de rôles se restreignent à présenter les rôles dits « *essentiels* » associés au bon fonctionnement de l'unité administrative.

Un premier rôle identifié par Guérin et Wils (1992) est celui de « *fournisseur de services* ». Ce rôle fait référence aux activités de gestion quotidienne. Bélanger et al. (1988) abondent également en ce sens. Pour eux, le rôle de « *pourvoyeur de services administratifs et techniques* » contribue au maintien de l'organisation. Concrètement, il peut s'agir de l'administration de la paie, tenir à jour des dossiers administratifs, la gestion de la paie et des avantages sociaux, etc. Malgré que ces tâches soient essentielles au bon fonctionnement de l'organisation, elles sont très peu valorisées par la haute direction puisqu'elles sont de nature opérationnelle.

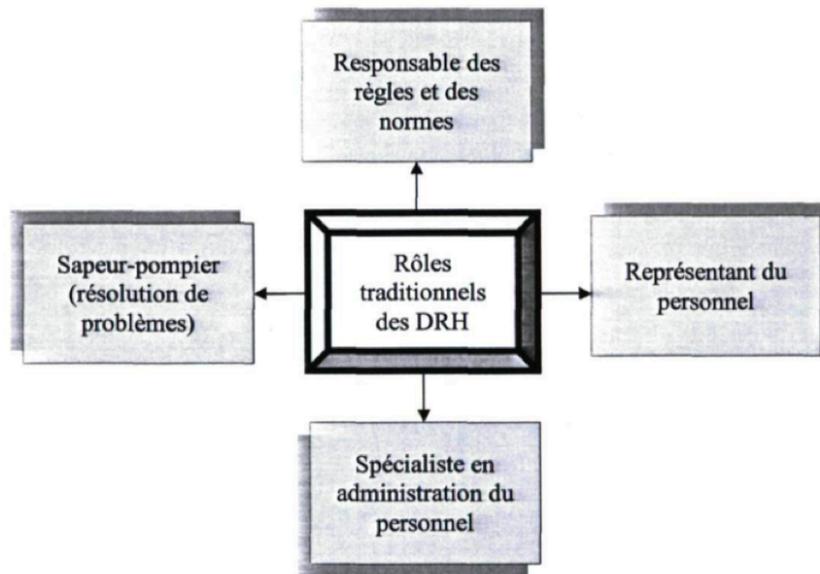
À ce rôle à vocation administrative s'ajoute également celui de « *l'expert-conseil* » (Guérin et Wils, 1992). Ce rôle est directement lié à l'expertise RH dont celle des relations de travail. Les professionnels en ressources humaines sont directement impliqués dans les dossiers légaux impliquant les employés et jouent un rôle-clé de support auprès des cadres de premier niveau pour l'interprétation et l'application de la convention collective. C'est avec l'ascension des syndicats dans les usines que les directions d'entreprises ont réalisé l'importance du rôle joué par les ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement de leur organisation.

Le rôle d'« *agent de rationalisation et de contrôle* » (Guérin et Wils, 1992) s'observe par les procédures et politiques développées dans le but de structurer les activités RH. Le gestionnaire en ressources humaines est ainsi responsable de l'élaboration de ces règles et normes (Bélanger et al., 1988 : 49). Principalement lorsque l'on pense à un environnement syndiqué où la convention collective vient dicter l'application de certaines pratiques RH, la standardisation de celles-ci est essentielle. Par exemple, la procédure à respecter dans le cas d'une promotion où lorsque l'on doit justifier la structure salariale. Il s'agit d'adopter une approche objective et uniforme pour l'ensemble des employés. Pour être en mesure d'accomplir ce rôle, le soutien de la haute direction est essentiel puisque l'application de certaines procédures et politiques pourront réduire la marge de manœuvre des cadres de premier niveau et créer ainsi de nombreuses frustrations.

Labonté (2005) propose un modèle synthèse reprenant les écrits sur le sujet afin d'illustrer les principaux rôles traditionnels des gestionnaires RH. De manière plus explicite, Labonté (2005) précise que l'application de ces rôles a pour objectif de veiller au bon fonctionnement de la fonction RH. Celui-ci met en lumière les principaux rôles traditionnels proposés par la littérature et illustre un rôle central dans la réalité du gestionnaire en relations de travail, celui de responsable des règles et des normes. Dans un environnement syndiqué, le rôle de responsable des règles et des normes représente une expertise importante relevant du gestionnaire en relations de travail. Il est la personne-

ressource pour l'interprétation et l'application de la ou les conventions collectives en plus de conseiller les gestionnaires de niveau opérationnel dans leur pratique sur le terrain auprès des employés syndiqués.

**Figure 1.4 : Les quatre rôles traditionnels des directeurs en ressources humaines**



Source : Labonté, Léna (2005). *Les rôles de la direction des ressources humaines lors d'un changement technologique* [Mémoire de maîtrise], Québec, Université Laval, 142 p.

Également, il faut éviter d'analyser ces rôles traditionnels de façon distincte. Il est essentiel de regarder l'ensemble des rôles pour comprendre en quoi consistent leurs impacts. Il est possible de croire que c'est grâce à cette grande variété de rôles et l'apport de plus en plus significatif de la fonction RH dans l'atteinte des objectifs organisationnels que celle-ci a gagné en crédibilité auprès de la haute direction. Tout dépendamment de l'importance que la haute direction accorde à la fonction RH, l'application des rôles variera d'une organisation à l'autre. Sans le support de la haute direction, la fonction RH pourra difficilement assumer l'ensemble de ces rôles comme elle le souhaiterait. D'où

l'importance que la fonction RH soit perçue positivement par la haute direction afin d'assurer son évolution (Bélanger et al., 1988). Cela sera d'autant plus important avec les nombreux changements environnementaux qui viendront bouleverser les rôles traditionnels RH, proposant de nouveaux défis pour la fonction RH qui devra adapter ses rôles pour y répondre.

### **1.3. Les changements environnementaux**

La littérature sur les modèles de gestion des ressources humaines accorde beaucoup d'importance aux facteurs environnementaux et l'influence qu'ils peuvent avoir sur la fonction RH ou RT. Plusieurs auteurs partagent l'opinion que la fonction ressources humaines devait s'adapter aux nombreux changements environnements vécus par les organisations pour offrir une valeur ajoutée et supporter les vagues de changements (Tyson et Fell, 1986; Guérin et Wils, 1992; Petit et al., 1993; Beer, 1997). Les professionnels en ressources humaines délaisseraient leur rôle administratif pour laisser place à une plus grande implication dans l'atteinte des objectifs davantage stratégique pour l'organisation (Morton et al., 2001). Dans le même ordre d'idée, Bourbonnais et Gosselin (1988 : 1) partagent l'opinion suivante:

*« L'entreprise efficace et compétitive de demain sera celle qui aura su le mieux anticiper les contraintes et opportunités présentes dans son environnement, et plus particulièrement celles qui ont trait aux ressources humaines, et qui les aura intégrées efficacement dans son plan stratégique ».*

### ***1.3.1. Changements économiques***

*« Les changements économiques expliquent une bonne part du processus de renouvellement qui s'est emparé de la fonction ressources humaines »  
(Guérin et Wils, 1992 : 51).*

Le marché dans lequel évoluent les organisations gagne en incertitude et celles-ci font face à une concurrence de plus en plus forte. Également, les industries primaires et secondaires, qui étaient à l'époque prédominantes, ont graduellement laissé place à l'industrie du secteur tertiaire. L'industrie de services a mené à considérer le capital humain comme une ressource à valeur ajoutée dans l'atteinte des objectifs économiques. Beer (1997) identifie les changements d'ordre économique comme ceux étant les plus significatifs dans la transformation de la fonction RH. Il cible l'augmentation de la compétition, le phénomène de globalisation et les changements continus dans les marchés. Ces changements externes ont mené à revoir le fonctionnement organisationnel pour l'adapter à ces nouvelles réalités. Il est possible d'observer une diminution des paliers hiérarchiques et une bureaucratisation de moins en moins répandue afin de répondre à ces besoins de flexibilité. Avec ces changements de mentalité sont apparus de nombreux défis en matière de gestion du personnel. Concrètement, on constate une hausse de la pression exercée par la haute direction dans le but d'aligner stratégiquement le personnel. Petit et ses collègues (1988) partagent cette opinion et précisent l'importance de faire preuve d'ouverture et adopter une nouvelle approche de GRH misant sur la productivité, se tourner vers de nouvelles technologies de fabrication et d'organisation du travail pour s'adapter aux nombreux changements économiques.

### ***1.3.2. Changements technologiques***

Aux changements économiques s'ajoutent ceux de nature technologique dans une quête de modernisation des équipements (Petit et al., 1988 : 33). La technologie en soi représente une source importante de changements et de nos jours, ces changements sont de plus en plus rapides et sont essentiels pour s'adapter à l'environnement en transformation (Beer, 1997). En matière de GRH, les défis sont nombreux. Il peut être question de changements considérables sur la modification de la nature du travail et la capacité d'adaptation des employés face à une nouvelle technologie. Dans le but de répondre à ce type de changement, les professionnels en RH auront recours à des activités de recyclage et de formation dans le but d'harmoniser les qualifications aux différentes exigences techniques.

*« La formation du personnel s'imposerait-elle comme une pratique de mise en œuvre du changement technologique de plus en plus incontournable, non seulement parce qu'elle favorise l'utilisation correcte de la technologie, mais aussi, entre autres choses, parce qu'elle permet aux travailleurs de s'y acclimater » (Alsène, 1991 : 30).*

Guérin et ses collègues (1990) ont réalisé une étude de cas auprès de la compagnie Marconi Canada où ils ont sondé 104 utilisateurs quant à leur utilisation d'une nouvelle technologie dans une transition vers la fabrication assistée par ordinateur (FAO). Les résultats de l'étude ont permis de déterminer trois catégories d'effets sociaux : conséquences sur le nombre d'emplois, sur les qualifications et la qualité de vie au travail. Cette étude vient confirmer ce que plusieurs auteurs décrivent quant aux transformations touchant directement l'organisation du travail dans un environnement en plein changement technologique. Du côté des syndicats, la sécurité d'emploi devient un enjeu très important lorsqu'il est question d'un changement technologique dans une organisation. Bien souvent, le syndicat préférera défendre la préservation des emplois et

la stabilité d'emploi de ses membres au détriment de d'autres avantages afin de conserver les emplois dans l'organisation. N'empêche qu'il est difficile pour un syndicat d'avoir le contrôle dans une telle situation et de pouvoir assurer à ses membres une véritable sécurité d'emploi (Laflamme, 1974).

### ***1.3.3. Changements liés à la main-d'œuvre***

Les changements touchant la main-d'œuvre ont également mené à une nouvelle approche de GRH. La population est de plus en plus vieillissante, les femmes représentent désormais une proportion importante de la main-d'œuvre, le nombre de travailleurs ethniques se voit augmenté dans les organisations et les travailleurs sont de plus en plus scolarisés (Guérin et Wils, 1992). Avec l'apparition d'une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène apparaît également le phénomène de précarisation des emplois. Les emplois à temps plein diminuent alors que ceux à temps partiel sont plus nombreux dans le but de répondre à une quête de flexibilité dans l'organisation du travail de la part des employeurs (Petit et al., 1993). Un autre phénomène ayant mené à la précarisation des emplois est celui de la sous-traitance. La délocalisation amène son lot de défis en matière de relations de travail. La majorité des syndicats souhaitent négocier des clauses de convention collective restreignant les possibilités de sous-traitance alors que de son côté, l'employeur cherche à minimiser ses coûts et augmenter sa rentabilité. Du côté du syndicat, il devra éviter de jouer la carte du dogmatisme. Il doit apprendre à faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité aux nouvelles réalités du capitalisme d'aujourd'hui dont celle de la sous-traitance (Noiseux, 2014).

### ***1.3.4. Les changements liés aux institutions***

La quatrième et dernière catégorie de changements abordée par Guérin et Wils (1992) est celle des institutions:

*« Les différentes formes ou structures sociales – État, syndicats, banques, associations professionnelles, associations de consommateurs et autres regroupements – avec lesquels l’entreprise interagit » (Guérin et Wils, 1992 : 96).*

L’ensemble de ces institutions imposent certaines contraintes que les organisations ont l’obligation de respecter lorsqu’elles prennent des décisions. Les auteurs ciblent les syndicats comme étant un type d’institution important influençant considérablement les pratiques RH en outre par le processus de négociation collective et l’élaboration de conventions collectives. De plus, la législation du travail s’est transformée et tend désormais à promouvoir les intérêts individuels des travailleurs rendant l’effort syndical plus difficile et on peut prévoir que l’environnement politico-juridique continuera d’évoluer en ce sens (Petit et al., 1993; Noiseux, 2014).

Ces transformations ont ainsi mené les organisations à se questionner sur les différents moyens qui leur permettront de s’adapter à leur environnement en transformation (Laurent Bélanger dans Petit et al., 1993). Les comportements à adopter pour y répondre concernent l’ensemble du fonctionnement organisationnel, mais l’on peut croire qu’une bonne partie revient à la fonction RH puisqu’il est majoritairement question de la nécessité de changer les comportements des acteurs, d’améliorer les processus de communication et de miser sur l’engagement des employés pour encourager le changement continu (Beer, 1997). Ce qui pour certains représente une transformation de la fonction RH pourrait également se traduire par un changement culturel important pour les organisations d’aujourd’hui.

Les rôles des gestionnaires en ressources humaines se sont ainsi transformés puisque les attentes envers eux ont considérablement changé puisqu’ils ne sont plus perçus comme de simples administrateurs de services RH. On souhaite qu’ils occupent des positions de partenaire stratégique impliqué dans les orientations stratégiques de l’organisation

(Labonté, 2005). C'est à partir du moment où l'environnement externe s'est considérablement transformé que « *le modèle traditionnel a commencé à montrer des signes de dysfonctionnement* » (Guérin et Wils, 1997). Les rôles se sont ainsi transformés en réponse à un environnement externe changeant avec de nouvelles exigences organisationnelles. Les raisons ayant mené à ces bouleversements sont nombreuses et il existe une certaine forme de consensus entre les auteurs ayant abordé le sujet.

#### **1.4. Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines**

C'est donc en réponse aux nombreux changements environnementaux que le modèle renouvelé a fait son apparition. Le principe de l'adaptabilité de l'organisation à son environnement est évoqué dans la littérature pour expliquer l'évolution du modèle de gestion traditionnelle des ressources humaines synonyme du modèle de gestion du personnel vers le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines ou de gestion stratégique des ressources humaines. Dans le même ordre d'idée, les organisations valorisent davantage les tâches à valeur ajoutée d'ordre stratégique et disent délaisser les tâches administratives (Hassine, 2007).

Les auteurs s'intéressant à ce sujet décrivent cette évolution comme étant une transformation radicale de la fonction ressources humaines (Guérin et Wils, 1992; Benimadhu, 1995; Ulrich, 1996). En effet, de nouveaux rôles sont mis en lumière illustrant l'implication stratégique des gestionnaires en ressources humaines parallèlement au modèle traditionnel de GRH principalement caractérisé par une approche administrative et opérationnelle (Guérin et Wils, 1992). Le fonctionnement de la fonction ressources humaines diffère grandement sous plusieurs points :

« Dans le modèle traditionnel, les ressources humaines sont surtout considérées dans les sous-systèmes opérationnels. Le sous-système de gestion n'est pas exposé aux influences de l'environnement [...] il fonctionne comme un système « fermé », préoccupé d'efficacité, c'est-à-dire d'amélioration de la productivité du sous-système de production » (Guérin et Wils, 1992 : 177).

À cela s'ajoute que l'on reconnaît désormais la ressource humaine comme étant gage de compétitivité pour les organisations (Benimadhu, 1995). Les directions d'entreprise ont désormais des attentes très élevées envers l'implication de la fonction RH au plan stratégique pour créer le lien entre la stratégie organisationnelle et la stratégie ressources humaines au plan opérationnel (Benimadhu, 1995). Guérin et Wils (1992) illustre ce changement en précisant les principales caractéristiques distinguant le modèle traditionnel du modèle renouvelé (tableau 1.5).

**Tableau 1.5 : Évolution des caractéristiques de la gestion des ressources humaines**

<b>Modèle traditionnel</b>		<b>Modèle renouvelé</b>
Éparpillée	→	Intégrée et stratégique
Bureaucratique et universelle	→	Contingente et culturelle
Techniciste	→	Anthropogène et mobilisante
Réactive	→	« Proactive »
Difficile-à-justifier	→	Préoccupée d'évaluation

Source : Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). *La gestion des ressources humaines : Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.

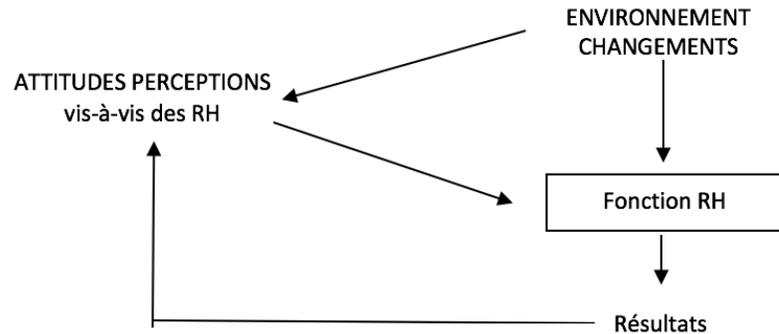
Il ne s'agit donc plus de considérer la fonction RH de manière isolée, mais plutôt dans une vision où sa contribution est bénéfique tant dans les processus internes de l'organisation que dans son impact à l'externe (Ulrich et al., 2009).

La principale explication mise de l'avant pour décrire l'évolution de la fonction RH est celle de la mondialisation. « *Dans ce contexte, la productivité, la flexibilité, la qualité et l'innovation deviennent des préoccupations centrales des entreprises* » (Pozzebon et al., 2007 : 101). Cela a eu pour impact de considérablement transformer la façon dont les hautes directions établissent leur vision et leurs priorités. Les ressources humaines n'y ont pas fait exception.

*« Les dirigeants ont traditionnellement basé leurs stratégies d'affaires sur d'autres facteurs tels que les processus techniques, la protection des niches de marché ou encore l'accès aux ressources financières »* (Chênevert, 2017 : 9).

Guérin et Wils (1992) proposent un schéma sur l'évolution de la fonction ressources humaines afin d'expliquer ce qui a mené à sa transformation (figure 1.6). Leur analyse s'effectue sous quatre angles distincts.

**Figure 1.6 : Facteurs influençant l'évolution de la fonction ressources humaines**



Source : Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). *La gestion des ressources humaines : Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.

Premièrement, une nouvelle philosophie de gestion s'installe laissant place à de nouvelles valeurs laissant désormais une place importante à la fonction RH pour innover dans une approche moins contrôlante comparativement au modèle traditionnel de gestion.

*« Dans l'approche renouvelée, la finalité ultime de la fonction RH est clarifiée : elle doit, comme les autres fonctions, contribuer au succès organisationnel, c'est-à-dire à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles » (Guérin et Wils, 1992 : 113).*

La question du succès organisationnel est essentielle pour les organisations confrontées à une compétition grandissante. Lorsque l'environnement externe tend à vouloir changer, l'organisation doit s'assurer d'optimiser l'utilisation de ses ressources internes pour les aligner avec celui-ci. Ainsi, *« les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui vivent en harmonie avec leur environnement » (Guérin et Wils, 1992 : 113).*

Deuxièmement, c'est donc dans une approche organisationnelle valorisant la ressource humaine comme un élément critique et vecteur de succès que l'on accorde désormais une plus grande part de responsabilités aux spécialistes RH:

*« La complexité de la gestion moderne des ressources humaines est telle qu'elle exige des énergies et des compétences dont ne dispose pas le cadre hiérarchique moyen » (Guérin et Wils, 1992 : 137).*

Le professionnel en ressources humaines doit donc à la fois aider les cadres supérieurs (ex : évaluer et adapter les pratiques RH pour rencontrer les objectifs organisationnels) et supporter les cadres opérationnels à faire face à leurs problématiques sur le terrain (ex : recrutement, formation, gestion d'employés, etc.). L'ensemble de ces acteurs reconnaissent désormais l'importance de l'implication des professionnels RH dans l'atteinte de leurs objectifs respectifs. Ces nouveaux rôles à titre de consultant interne et d'agent de changement s'ajoute à ceux traditionnels (agent de rationalisation et de contrôle, fournisseur de services et expert-conseil sur des sujets externes).

Troisièmement, les caractéristiques du modèle renouvelé de GRH se distinguent de celles du modèle traditionnel sur divers points. Globalement, elles mettent en lumière un modèle de GRH plus structuré, organisé, stratégique et ouvert pour répondre aux changements venant bousculés le fonctionnement organisationnel. Pour y faire face de façon efficace et efficiente permettant l'alignement externe et interne avec la GRH, l'outil le mieux adapté est la planification des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992 : 139):

*« Pour bien jouer son rôle, la planification des ressources humaines doit refléter les nombreux besoins organisationnels et être étroitement associée à la planification d'entreprise » (Guérin et Wils, 1992 : 139).*

Le dernier angle d'analyse proposé par Guérin et Wils (1992) est celui des principales activités caractérisant le modèle de GRH renouvelé. Parmi celles-ci, on y inventorie une organisation du travail plus flexible et organique favorisant l'adaptation aux changements, des relations avec les employés où l'on valorise une circulation importante de l'informations non liées directement au travail (ex : normes, procédures, consignes, etc.) permettant une compréhension élargie de leur travail tout en favorisant leur mobilisation envers l'organisation (Guérin et Wils, 1992; Luoma, 2000; Jamrog et Overholt, 2004) ainsi qu'une nouvelle approche en matière de rapports collectifs. Effectivement, il n'est plus question du modèle traditionnel de relations de travail conflictuelles où la partie patronale et le syndicat défendent des intérêts divergents dans une approche de type gagnant-perdant. Ce modèle n'est plus du tout adapté aux réalités organisationnelles d'aujourd'hui:

*« Cette symbiose disparaît avec la contraction des marchés, l'augmentation de la concurrence, la réduction des ressources et les nouvelles stratégies d'adaptation mises en place par les employeurs »* (Guérin et Wils, 1992 : 175).

Également, les différentes normes et procédures inhérentes aux conventions collectives traditionnelles limitent les possibilités d'accroître la flexibilité organisationnelle pour répondre aux nombreux défis issus des nouvelles réalité et exigences en matière de compétitivité et d'efficience. Pour continuer d'offrir un niveau intéressant de service à ses membres, les syndicats doivent donc se rendre à l'évidence et s'orienter vers le modèle renouvelé axé sur une approche coopérative misant sur la résolution de problèmes :

*« Elle permet aux employés de préserver certains acquis et d'en obtenir de nouveaux, par exemple une meilleure sécurité d'emploi, un partage des gains ou une meilleure qualité de vie au travail »* (Guérin et Wils, 1992 : 175).

Avec cette nouvelle approche issue du modèle renouvelé, l'employeur parvient à développer la flexibilité organisationnelle dont il a besoin pour faire face aux turbulences de son environnement.

#### ***1.4.1. Les rôles des gestionnaires en ressources humaines selon le modèle renouvelé***

C'est en réponse aux nombreuses pressions sur les départements ressources humaines pour devenir de plus en plus stratégiques que de nouveaux rôles sont apparus. De nombreux auteurs se sont intéressés à la question souhaitant proposer des typologies sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines pour démontrer leur valeur ajoutée et leur implication au niveau stratégique. Malgré que celles-ci ne proposent pas de lien direct avec les rôles joués par les gestionnaires en relations de travail, la section suivante proposera également quelques applications de ces rôles à la réalité unique de ces professionnels.

**Tableau 1.7 : Les nouveaux rôles des gestionnaires en ressources humaines**

<b>Rôles joués par les directeurs RH</b>	<b>Auteurs</b>
<b><i>Partenaire stratégique</i></b>	Guérin et Wils (1992); Labelle et Dyer (1992); Foucher (1993); Ulrich (1997); Benimadhu (1995); Luoma (2000); Ulrich (2000); Ulrich et Brockbank (2005); Mitsakis (2014)
<b><i>Partenaire d'affaire (Business Partner)</i></b>	Petit et al. (1988); Guérin et Wils (1992); Guérin et Wils (1997); Ulrich (1998); Ulrich et al. (2011); Mitsakis (2014)
<b><i>Agent de changement</i></b>	Foucher (1988); Guérin et Wils (1992); Guérin et Wils (1997); Ulrich (1997); Ulrich (2000), Long et al. (2012); Mitsakis (2014); Long, Khairuzzaman et Ismail (2019)
<b><i>Expert administratif</i></b>	Bélanger et al. (1988); Ulrich (1997); Guérin et al. (2000)
<b><i>Champion des employés</i></b>	Ulrich (1997); Ulrich (1998); Ulrich (2000)

#### *1.4.1.1. Partenaire stratégique*

Selon Ulrich (1997), le rôle de partenaire stratégique joué par les professionnels en ressources humaines se traduit par l'habileté à traduire la stratégie organisationnelle en actions concrètes. Les pratiques ressources humaines doivent donc être développées de manière à intégrer les objectifs organisationnels pour contribuer à leur accomplissement (Guérin et Wils, 1992; Foucher, 1993; Ulrich 1997). S'appuyant sur une démarche empirique, Labelle et Dyer (1992), distinguent le rôle stratégique de celui lié aux opérations quotidiennes (rôle opérationnel):

*« Un rôle est appelé « stratégique » lorsque les pratiques du service de ressources humaines se concentrent sur un besoin « important » ou à long terme d'une organisation » (Labelle et Dyer, 1992 : 677).*

Mitsakis (2014) affirme que les organisations ont avantage à reconnaître la contribution stratégique de leurs gestionnaires RH en évitant de limiter leurs tâches et responsabilités au plan transactionnel et administratif. Restreindre la vocation de la fonction RH de la sorte la rend donc essentielle, mais sans réelle valeur ajoutée (Benimadhu, 1995; Mitsakis, 2014).

Le rôle de partenaire stratégique du gestionnaire RH renvoie directement à sa contribution au plan stratégique offrant une réelle valeur ajoutée à l'organisation. Partant de la prémisse que la fonction RH est tout aussi stratégique que les autres fonctions organisationnelles, Mitsakis (2014) offre une analyse sous trois volets. La première caractéristique identifiée, « *Need-Driven HR* », précise qu'afin que l'entreprise soit en mesure de poursuivre efficacement sa stratégie, il est de la responsabilité de la fonction RH de veiller à ce que les individus possèdent les bonnes compétences pour jouer efficacement leurs rôles et s'adapter aux changements afin que leurs compétences s'y adaptent et évitent de devenir obsolètes (Luoma, 2000). Cet aspect peut être décrit comme

étant un « *gap* », c'est-à-dire un manquement au plan des compétences qui pourraient être nuisible à l'organisation pour atteindre ses objectifs (Mitsakis, 2014; Luoma, 2000). En complément, la deuxième caractéristique proposée s'intéresse à l'environnement externe. « *Opportunity-Driven HR* » fait référence au principe suivant : « *Utilizing external development opportunities* » (Luoma, 2000 : 773). Concrètement, les gestionnaires RH doivent avoir une bonne compréhension de l'environnement externe pour cibler les opportunités de développement auprès de la main-d'œuvre en référence avec leur potentiel de développement qui sera utile pour que l'organisation réponde aux enjeux liés à la compétitivité. Comme le mentionnait Luoma (2000), cette démarche valorise l'acquisition de connaissances non liées au poste occupé tel que la pensée systémique et l'analyse des processus d'affaires permettant une meilleure compréhension globale des enjeux organisationnels (Luoma, 2000; Mitsakis, 2014). En adoptant cette approche, le gestionnaire RH devient un joueur important pour supporter une culture organisationnelle orientée vers le changement auprès des acteurs. La dernière caractéristique est « *Capability-Driven HR* ». Il est question de développer des capacités organisationnelles offrant une contribution importante au niveau de la performance organisationnelle. Mitsakis (2014) présente l'exemple d'une situation de crise économique où l'expérience permet à l'organisation de développer des habiletés lui permettant de gérer une situation critique dont les apprentissages pourront être utilisés dans des situations similaires dans le futur. Les capacités organisationnelles sont réputées comme étant un gage important de compétitivité :

« *Capabilities are the DNA of competitiveness. They are the things an organization always does better than its competitors do* » (Luoma, 2000 : 775).

Cette perception du rôle stratégique comme étant une analyse découlant de l'environnement interne et externe est également partagée par Guérin et Wils (1992). Les auteurs décortiquent ce rôle global en plusieurs rôles exigeants (tableau 1.8). C'est ce qui permettra au responsable du service des ressources humaines de jouer efficacement son

rôle de stratège et d'offrir à la fois crédibilité et importance à la fonction RH dans l'organisation.

**Tableau 1.8 : Les rôles modernes du service des ressources humaines**

Surveillance de l'environnement <i>(analyste et prévisionniste)</i>	Le gestionnaire RH doit se tenir informé des nouvelles tendances de son environnement et de ses impacts potentiels. Au plan interne, il s'agit de connaître les caractéristiques de la main-d'œuvre (ex : âge, intérêts, plans de carrière, etc.). Au plan externe, il est question d'être informé sur les changements, opportunités et contraintes liés à l'environnement (ex : lois du travail, tendance sur le marché du travail, pratiques des concurrents, main-d'œuvre, etc.).
Formulation stratégique <i>(stratège)</i>	En collaboration avec les autres membres de direction sur les questions stratégiques, il participe à l'élaboration des stratégies organisationnelles pour adapter les pratiques de gestion aux pressions environnementales afin d'en augmenter la compétitivité.
Validation des scénarios stratégiques <i>(évaluateur)</i>	Le gestionnaire RH est sollicité pour valider certaines orientations stratégiques au plan de la faisabilité et de la désirabilité de celles-ci au plan ressources humaines avant leur déploiement.
Implantation stratégique <i>(leader)</i>	Afin d'orienter le changement, le gestionnaire RH doit mettre en place des structures. Il collabore à l'organisation des équipes de travail, veille à la mobilisation des individus et à rencontrer les résultats. Il est question de favoriser la création d'un environnement favorable à l'appropriation du changement organisationnel.
Contrôle stratégique <i>(auditeur)</i>	Il veille à ce que les orientations et objectifs prévus au plan ressources humaines ont été mises en place et qu'elles rencontrent les objectifs visés. Pour y parvenir, le gestionnaire RH doit dans un premier temps vérifier l'efficacité de la stratégie sélectionnée, devra ensuite suivre son déploiement et lorsque nécessaire, faire les interventions requises pour s'assurer que l'on est toujours dans la bonne direction pour atteindre l'orientation stratégique initiale pour finalement veiller à ce que l'image perçue de la fonction RH est positive et reflète une démarche de rigueur et de cohérence au même titre que les autres fonctions de l'organisation.

#### 1.4.1.2. Partenaire d'affaires (*Business Partner*)

Dans bien des cas, les ouvrages combinent ou distinguent difficilement le rôle de partenaire stratégique de celui de partenaire d'affaires. Csizmar (2017) propose quatre critères pour décrire qui est le partenaire d'affaires ressources humaines :

- Diagnostique les besoins de l'entreprise;
- Développe la capacité des gestionnaires à résoudre des problèmes ressources humaines;
- Fournit des conseils et son opinion sur différents sujets;
- Met l'accent sur le développement de l'entreprise.

Alors que le terme de « *Business partner* » est très à la mode dans les organisations et qu'on peut parfois l'utiliser sans que ce soit justifié, Csizmar (2017) précise qu'il est essentiel que ces caractéristiques soient rencontrées pour qu'il s'agisse d'un réel partenaire d'affaires. Ulrich et ses collègues (2011), définissent le concept de « *business partnering* » comme étant synonyme d'un professionnel RH efficace:

*« Being an effective HR professional is not just knowing the body of knowledge that defines the profession but being able to apply that knowledge to business challenge »* (Ulrich et al., 2011: 1).

Le rôle de partenaire d'affaires reconnaît que le gestionnaire RH occupe un positionnement de « *business manager* » au même titre que les autres gestionnaires de l'organisation. Ce rôle illustre une rupture importante avec le modèle traditionnel (Mitsakis, 2014). En effet, Benimadhu (1995) affirme que les gestionnaires en ressources humaines devront être bien informés des compétiteurs, des différentes dynamiques du marché et être en mesure de communiquer efficacement conformément au langage

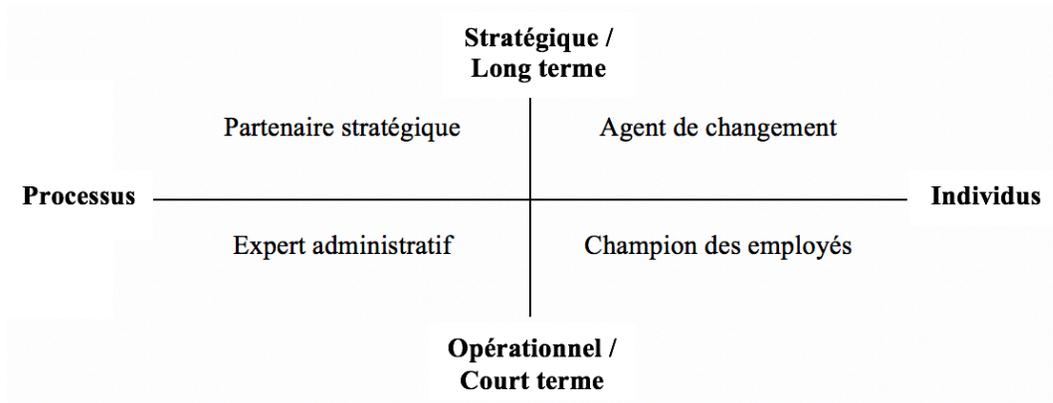
d'affaires utilisé afin de supporter efficacement les opérations de l'organisation. Ce qui se traduit comme étant la connaissance de la « *business* » fait également référence au principe de connaître les autres fonctions de l'organisation (ex : marketing, finance, opérations, technologies) de manière à pouvoir initier certaines interventions lorsque nécessaire et avoir suffisamment de connaissances pour que celles-ci soient bien adaptées (Ulrich, 1998). Son rôle se voit donc grandement élargi et ne se limite plus strictement à la gestion des ressources humaines:

*« Le professionnel des ressources humaines sera tourné vers la réalisation des objectifs d'affaires : marchés à conquérir, clients à satisfaire, qualité à garantir, innovations à développer, technologie à maîtriser, livraison à accélérer, coûts à comprimer, etc. » (Guérin et Wils 1997 : 46).*

C'est donc grâce à ces implications que le gestionnaire RH peut concrètement illustrer sa contribution au succès organisationnel auprès de l'équipe de direction et celle-ci cherchera à l'impliquer davantage dans les processus décisionnels (Mitsakis, 2014).

Illustrant l'apport stratégique du rôle de partenaire d'affaires, Ulrich (1997) englobe cette idée sous un schéma où les quatre principaux rôles à valeur ajoutée sont présentés selon deux continuums :

**Figure 1.9 : Typologie des rôles d'Ulrich (1997)**



Source : Ulrich, Dave (1997). *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, 281 p.

L'auteur décrit ces différents rôles comme étant tous essentiels pour réaliser le rôle de partenaire d'affaires. Il accorde également une grande importance aux extrants (« *outcomes* ») afin d'illustrer de façon tangible l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette orientation se veut différente de celle de l'approche traditionnelle de GRH où celle-ci défend un fonctionnement axé sur les moyens et pourra offrir une réelle valeur ajoutée au sens de la performance organisationnelle (Guérin et Wils, 1997).

#### *1.4.1.3. Agent de changement*

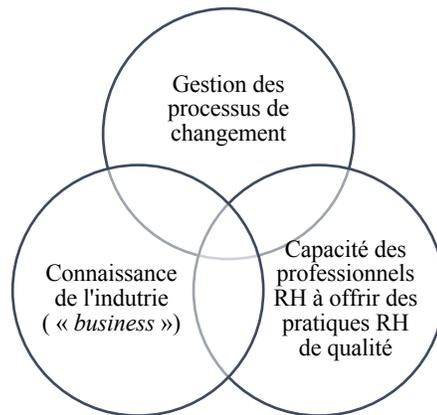
Foucher (1988) reconnaît que l'obligation des services RH de contribuer au développement de l'organisation se concrétise en partie par le rôle d'agent de changement : « *En tant qu'agent de changement, le service des ressources humaines peut contribuer à définir le changement, à le planifier et à l'implanter* » (Foucher, 1988 : 50). L'auteur ajoute qu'il est essentiel que le gestionnaire RH ait une excellente connaissance de son organisation et de son environnement pour que ce rôle soit optimal.

Accordant désormais une plus grande importance aux résultats à atteindre qu'aux activités, le rôle d'agent de changement des gestionnaires en ressources humaines peut se traduire des façons suivantes :

*« Contribution à l'adoption d'une nouvelle vision; élaboration d'un plan de développement organisationnel; actions sur les structures et la culture; choix, affectation et formation de personnes; implantation d'incitations »* (Foucher et Léonard, 2001).

Ulrich, Brockbank et Yeung (1989) proposent un modèle dont les processus de changements sont au cœur de celui-ci (figure 1.10). Dans un premier temps, le rôle de partenaire d'affaires décrit précédemment est un élément clé dans ce modèle. En effet, le gestionnaire RH doit avoir une bonne compréhension des façons de faire de l'organisation au plan de la comptabilité, de la stratégie et des capacités technologiques. À cela s'ajoute qu'il doit offrir des pratiques ressources humaines de très grande qualité dépassant le niveau transactionnel. Le troisième encrage du modèle représente la capacité des gestionnaires RH à développer la capacité à changer d'une organisation. Pour ce faire, il devra être en mesure de donner un sens au changement, développer la capacité organisationnelle à résoudre des problèmes, à faire preuve d'innovation et veiller au développement de relations d'influence. À l'issue de leur étude, les auteurs concluent que le rôle d'agent de changement est celui qui contribue le plus positivement à l'image d'efficacité des gestionnaires RH auprès de la haute direction. Guérin et Wils (2000) partagent également cette opinion précisant que les professionnels en ressources humaines occupent un rôle très important dans la transformation des organisations. Ce rôle permet également de supporter les cadres dans la nouvelle façon de faire de la gestion des ressources humaine (Guérin et Wils, 1997).

**Figure 1.10 : Modèle des compétences en ressources humaines (*traduction libre*)**



Source : Ulrich, Dave, Wayne Brockbank et Arthur Yeung (1989). « Beyond belief: A benchmark for human resources », *Human Resource Management*, vol. 28, no 3, p. 311-335.

À une ère où les changements sont de plus en plus fréquents et nombreux, Ulrich (1998) présente le rôle d'agent de changement des professionnels en ressources humaines sous quatre rôles distincts :

1. Ils jouent un rôle d'architecte en ayant un modèle ou une théorie du changement;
2. Ils facilitent les processus de changement en impliquant les bonnes personnes au bon moment;
3. Ils définissent et remodelent les systèmes ressources humaines pour les adapter au changement;
4. Ils doivent d'abord intégrer les pratiques souhaitées dans leur département avant qu'ils en fassent la recommandation pour les autres départements.

Tout en accordant une grande importance aux priorités organisationnelles, les gestionnaires en ressources humaines doivent utiliser conjointement leurs nombreuses connaissances des employés ainsi que les techniques de gestion du changement pour introduire le changement en douceur en veillant également à réduire les coûts associés (Long et al., 2019). Il revient également au gestionnaire en ressources humaine

d'identifier les sources potentielles d'opposition et de rassurer les employés impliqués dans le processus de changement.

#### *1.4.1.4. Expert administratif*

Avec l'intérêt grandissant pour la gestion stratégique des ressources humaines, le rôle d'expert administratif a suscité beaucoup moins d'intérêt dans la littérature plus récente en comparaison avec les rôles de partenaire stratégique, de partenaire d'affaires et d'agent de changement. Traditionnellement, ce rôle fait référence aux tâches principalement bureaucratiques telles que les suivis administratifs et l'interprétation de la convention collective. Pour Bélanger et ses collègues (1988), le rôle de pourvoyeur de services administratifs et techniques contribue au maintien de l'organisation. Selon Ulrich (1997), les gestionnaires en ressources humaines doivent trouver des manières plus efficaces d'accomplir leur travail. Il précise :

*« As HR professionals reengineer their delivery of services, they become administrative experts creating efficient infrastructures, both for HR process and for their business as a whole » (Ulrich, 1997: 83).*

Ce rôle se veut donc, au même titre que ceux énumérés ci-dessus, à valeur ajoutée pour l'organisation puisqu'ils contribuent positivement au fonctionnement organisationnel. Guérin et ses collègues (2000) abrogent en ce sens et ajoutent que le rôle traditionnel d'expert en intendance n'avait aucune valeur ajoutée puisqu'il ne considérait pas les enjeux organisationnels. Les auteurs ajoutent :

*« Le défi est maintenant de repenser la qualité du soutien fonctionnel. Entre autres, le rôle d'expert en intendance peut être joué de manière beaucoup*

*plus efficace grâce aux nouvelles technologies de l'information » (Guérin et al., 2000 : 24).*

Enfin, Morton et ses collègues (2001) affirment que la fonction administrative est essentielle. Avec l'arrivée des rôles plus stratégiques, trop de professionnels en ressources humaines délaissent leurs tâches administratives. La rigueur professionnelle dans la réalisation de ces tâches ne peut absolument pas être négligée. Les auteurs donnent l'exemple d'une erreur dans une lettre de confirmation d'augmentation salariale. À posteriori, cette forme de négligence aurait un impact très important quant à la crédibilité du service ressources humaines de l'organisation.

#### *1.4.1.5. Champion des employés*

Ce rôle est grandement associé à la typologie des rôles développée par Ulrich (1997). Il précise que la contribution des employés est essentielle à la performance organisationnelle puisqu'on leur demande de faire plus avec un nombre limité de ressources. D'où l'importance de solliciter l'engagement et la mobilisation psychologique des employés envers l'organisation en développant la relation qui les unit. Il ne faut donc absolument pas négliger l'importance de l'engagement organisationnel: « *Firms with high competence but low commitment may have talented employees who can't get things done* » (Ulrich, 1998 : 13). Cette tâche revient aux professionnels en ressources humaines qui se doivent de se montrer à l'écoute de leurs besoins et de faire valoir leurs intérêts auprès de la direction afin qu'ils soient entendus et considérés. Morton et ses collègues (2001) résument très bien l'idée développée par Ulrich (1997; 1998). Alors que les organisations tendent à chercher continuellement à améliorer leur compétitivité, la réelle source d'avantage concurrentielle aujourd'hui est les employés et leur contribution.

## **1.5. Le modèle renouvelé et les relations de travail**

Le contexte ayant présidé à l'émergence d'un modèle dit renouvelé de GRH a aussi des implications en matière de relations de travail. En effet, les relations d'emploi sont désormais plus instables (augmentation des emplois sous forme de contrat) et les emplois sont plus nombreux dans l'industrie des services en comparaison avec les milieux traditionnellement syndiqués (secteur primaire et manufacturier) sans oublier les pressions compétitives qui poussent les organisations dans une quête incessante de flexibilité (Chaykowski et al., 1998). La littérature identifie que la mondialisation a eu des répercussions importantes sur le système de relations de travail (Lévesque et Murray, 1998). Appliqués aux relations de travail, ces changements se font sentir par de nouvelles formes d'organisation du travail et par l'apparition de la collaboration patronale-syndicale.

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont des initiatives patronales imposées aux syndicats dans le but d'accroître leur flexibilité organisationnelle (Simard, 1980; Lapointe et Paquet, 1994). Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent se regrouper sous deux principaux axes en réponse aux changements environnementaux : le marché ou la technologie (Bernier, 1990; Cooke, 1990; Rankin 1990, Lapointe et Paquet, 1994; Boivin et al., 2007).

Lapointe et Paquet, (1994 : 284) proposent sept nouvelles formes d'organisations du travail :

1. L'élargissement et/ou l'enrichissement du travail;
2. La rotation;
3. La flexibilité dans les métiers;
4. Les groupes semi-autonomes;
5. Les cercles de qualité;

6. La qualité totale;
7. La qualité de vie au travail.

Les nouvelles technologies dans les milieux de travail ont également des répercussions importantes sur la gestion des relations de travail. On voit augmenter les nombres d'emplois de bureau et une réduction des emplois de production en raison de l'automatisation des processus (Bernatchez, 1991). Cette nouvelle réalité force l'acteur syndical et l'employeur à trouver des moyens pour offrir une sécurité d'emploi aux employés syndiqués qui voient leur milieu de travail se moderniser.

Les trois premières formes proposent une conception du travail à l'opposé de la division du travail issue du taylorisme où l'objectif était de réduire les tâches à leur plus simple expression. Désormais, les organisations souhaitent développer la flexibilité et la polyvalence de leurs employés pour demeurer compétitives.

En opposition à l'approche que l'on peut qualifier de « *réactive* », de « *militante* » ou de « *traditionnelle* », l'approche collaborative propose une nouvelle forme de partenariat adaptée aux nouvelles formes d'organisation du travail présentées ci-dessus. Payette (2009 : 7) définit l'approche collaborative de la manière suivante :

*« La coopération patronale-syndicale peut être définie comme un partenariat entre l'employeur et le syndicat basé sur un ensemble d'objectifs communs et d'activités conjointes aux différents niveaux décisionnels et opérationnels de l'entreprise ».*

L'approche collaborative est ainsi perçue comme la nouvelle façon d'entrevoir le fonctionnement des relations de travail. Bien entendu, l'acteur syndical et l'employeur continuent d'avoir des intérêts divergents et il en sera toujours ainsi. Le point central de cette nouvelle perspective est de reconnaître que les deux parties sont gagnantes

lorsqu'elles adoptent une telle approche. Cooke (1990 : 5) illustre cette collaboration en référence à une forme de partenariat :

*« For cooperative efforts to become lasting forms of partnership, however, it must ultimately be demonstrated that the gains to cooperation are greater than the costs and that the net gains at least match those derivable from more traditional or highly adversarial relationships ».*

Avec la réalisation d'une étude empirique, Roy et ses collègues (2007) ont dressé un portrait des principales caractéristiques de l'approche traditionnelle en opposition à celle du partenariat dans les processus de résolution de conflits. Le tableau 1.11 illustre les principales distinctions entre les caractéristiques des deux approches. Les auteurs évoquent des motifs d'adaptabilité aux changements de l'environnement externe (ex : pressions concurrentielles, environnement turbulent, etc.) pour répondre aux nouveaux besoins de l'organisation principalement en matière de flexibilité. Cette nouvelle approche de partenariat, synonyme de concertation est décrite de la façon suivante selon le ministère du travail du Québec :

*« La concertation patronale-syndicale est une approche des relations du travail caractérisée par un dialogue constructif et ouvert aux changements, par la volonté de régler les problèmes en tenant compte des préoccupations légitimes de chaque partie et en évitant les rapports antagonistes qui apparaissent sans issue » (Ministère du travail du Québec, 2003 : 3).*

**Tableau 1.11 : Comparaison des caractéristiques de l’approche traditionnelle et de l’approche de partenariat**

	<b>Approche traditionnelle</b>	<b>Approche du partenariat</b>
<b>Stratégie dominante</b>	Affrontement	Coopération
<b>Négociation</b>	Distributive	Intégrative
<b>Pouvoir</b>	Rapport de force (gagnant/perdant)	Rapport d’influence (gagnant/gagnant)
<b>Relations entre les personnes</b>	Méfiance	Confiance
<b>Interactions</b>	Institutionnalisées (rapport de rôle à rôle)	Personnalisées (rapport d’individu à individu)
<b>Régulation</b>	Fondée sur la légalité (institutionnelle)	Fondée sur la légitimité (valeurs)
<b>Modalités d’adhésion</b>	Obligatoire	Volontaire

Source : Roy, Mario, Denis Harrisson et Victor Y. Haines III (2007). « Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits: Les rôles clés des représentants », *Gestion*, vol. 31, no 4, p. D9-D15.

## 1.5. Conclusion

La première section poursuivait l’objectif de dresser les rôles des gestionnaires en ressources humaines à défaut de pouvoir offrir une littérature sur les rôles des gestionnaires en relations de travail en raison de l’absence d’ouvrages scientifiques sur le sujet. Parallèlement, nous avons décrit comment les relations de travail ont évolué au cours des dernières décennies et l’impact de l’évolution des modèles de GRH sur celles-ci. La mobilisation de divers ouvrages sur la GRH et les relations de travail met en perspective l’omniprésence de celles-ci dans la fonction RH au fil des années et qu’encore aujourd’hui, les relations de travail sont importantes et omniprésentes dans les organisations.

## **Section 2 : Les rôles des gestionnaires intermédiaires**

En raison de l'absence de littérature s'intéressant spécifiquement aux rôles des gestionnaires en relations de travail, nous nous sommes tournés vers la littérature en management s'intéressant plus largement aux rôles des gestionnaires intermédiaires pour compléter celle traitant des gestionnaires en ressources humaines. En effet, la littérature sur les gestionnaires intermédiaires s'avère pertinente dans la mesure où les gestionnaires en relations de travail occupent cette position hiérarchique intermédiaire dans les organisations. Depuis quelques années, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'apport stratégique des gestionnaires intermédiaires (Rouleau et Balogun, 2011). Cependant, il n'a pas toujours été reconnu comme un acteur clé au plan stratégique (Mintzberg, 2006 ; Floyd et Wooldridge, 1992). En effet, la première publication reconnaissant l'apport des gestionnaires remonte aux années 70 (Bower, 1970).

Cette section sur les rôles des gestionnaires intermédiaires est divisée sous trois volets. Premièrement, nous précisons la réalité du gestionnaire intermédiaire suivant l'analyse de modèles théoriques sur le sujet, s'en suivra de la description du rôle d'agent de changement du gestionnaire intermédiaire. Nous souhaitons nous intéresser spécifiquement à ce rôle au sens de la littérature sur les rôles des gestionnaires intermédiaires puisque les publications sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines soulèvent l'importance de ce rôle dans les typologies. De manière complémentaire, la dernière section s'intéresse au rôle d'agent de changement dans les processus de changements organisationnels.

### **2.1. Distinguer le gestionnaire intermédiaire**

L'expression « *between the operating core and the apex* » (Mintzberg, 1988 : 98) ou encore « *entre l'arbre et l'écorce* » (Ducharme, 2008) illustre bien la réalité des

gestionnaires intermédiaires où ils sont amenés à jongler avec les demandes de la haute direction et la réalité opérationnelle de leur département. Ainsi, la réalité du gestionnaire intermédiaire se caractérise par des rôles variés pour assurer la performance de son unité d'affaire (Harding et al., 2014). Malgré qu'il ne semble pas exister de consensus dans la littérature quant à la définition du gestionnaire intermédiaire, certaines caractéristiques sont souvent évoquées lorsque les auteurs se prêtent au jeu de les caractériser.

Dans la proposition de la typologie des rôles stratégiques de Floyd et Wooldridge (1992) ils utilisent la définition suivante:

*« Middle managers are organization members who link the activities of vertically related groups and who are responsible for at least subfunctional work flow, but not the work flow of the organization as a whole »* (Floyd et Wooldridge (1992 : 157).

L'approche derrière cette définition s'avère intéressante pour illustrer le rôle pivot qu'occupent les gestionnaires intermédiaires entre l'opérationnel et le stratégique. S'intéressant également aux rôles des gestionnaires intermédiaires, Harding et ses collègues (2014) proposent les caractéristiques suivantes pour décrire les gestionnaires intermédiaires :

1. Entre les têtes dirigeantes et les opérations ;
2. Responsable d'une unité d'affaire spécifique (ex : ressources humaines) ;
3. Implante les changements déterminés dans la haute direction ;
4. Responsable de la gestion des employés de leur équipe (*« managing the emotional states of their employees »* (p. 1214) ;
5. Excellents médiateurs pour connecter les opérations avec les directives de la haute direction ;
6. Sont principalement influencés par le quotidien (ex : interactions sociales) plutôt que par les directives de la haute direction.

Contrairement à plusieurs auteurs qui reconnaissent davantage l'apport stratégique des gestionnaires intermédiaires, Harding et ses collègues (2014) soulignent que le gestionnaire intermédiaire joue un rôle clé au niveau opérationnel et que celui-ci est très important pour que la haute direction obtienne des informations quant à ce qui se passe dans les milieux de travail.

Huy (2001 : 73) les définit de la façon suivante: « *I defined middle managers as any managers two levels below the CEO and one level above the line workers and professionals* ». Malgré que l'organisation pourrait avoir davantage de paliers hiérarchiques ce qui éloignerait le gestionnaire intermédiaire de la haute direction, ils représentent l'organisation comme premier point de contact avec les employés.

S'intéressant précisément aux gestionnaires intermédiaires en ressources humaines, Dietrich (2009) propose d'emblée une définition dite « *traditionnelle* » en référence au principe de hiérarchie verticale :

« *Un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre des directives, ses valeurs, et l'investissant d'une autorité, de faire travailler ses subordonnés et d'obtenir d'eux les résultats attendus* » (Dietrich, 2009 : 198).

L'auteure propose cependant une distinction intéressante avec la réalité de ces gestionnaires dans les organisations d'aujourd'hui. S'appuyant sur le phénomène d'aplanissement de la hiérarchie et l'importance du leadership personnel dans les organisations remplaçant l'autorité statutaire. Le relationnel est donc plus important que jamais et caractérise les rôles modernes de ces acteurs.

### **2.1.1. Les rôles du cadre selon Mintzberg**

Les travaux de Mintzberg auprès de divers cadres sont regroupés dans son ouvrage de 1973 « *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre* » où il a étudié la réalité de nombreux cadres issus de paliers hiérarchiques différents. Avec cet ouvrage, il souhaitait comprendre le travail des cadres au quotidien avec une question fort simple : « *Que font les cadres ?* ».

Après s'être plongé dans de nombreux ouvrages sur la question, Mintzberg (2006 : 15) retient la définition suivante en référence à celle proposée par Strong (1965) :

*« Le cadre, donc, planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est là le meilleur sens qu'on peut donner au mot « gérer ». Tel est le travail du cadre ».*

Sans préciser si le niveau hiérarchique a une influence sur ce fonctionnement, nous sommes d'avis que cette définition peut s'appliquer tant au cadre hiérarchique qu'opérationnel dans la mesure où la relation d'autorité existe.

C'est donc à l'issue de sa quête de la compréhension du rôle des cadres qu'il a proposé une typologie sous trois volets : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels (tableau 1.12).

**Tableau 1.12 : Les dix rôles du cadre au quotidien**

<b>Les rôles interpersonnels</b>	
Symbole	Représente une figure d'autorité formelle et a pour responsabilité de répondre de ses nombreuses obligations quotidiennes principalement de nature légale ou sociale (Mintzberg, 2006 : 69).
Leader	S'observe par les relations qu'il crée avec ses subordonnés. Par sa réalité de proximité, il lui est possible de cibler les besoins des employés (critiques ou encouragements) dans le but d'aligner leurs besoins avec les objectifs poursuivis par l'organisation et de corriger certaines problématiques liées aux opérations (Mintzberg, 2006 : 73).
Agent de liaison	Fait référence aux nombreuses relations horizontales du cadre (internes ou externes à l'organisation). Il s'agit également de la capacité du cadre de faire le pont entre son organisation et son environnement pour améliorer sa situation et obtenir le maximum d'informations pertinentes (Mintzberg, 2006 : 75).
<b>Les rôles liés à l'information</b>	
Observateur actif	Il est toujours à la recherche de nouvelles informations (internes ou externes) pour l'amener à comprendre ce qui se passe dans l'organisation et dans son environnement. Ces informations lui permettront de cibler les problèmes potentiels, les changements à venir et les opportunités. Il doit cependant faire preuve de vigilance et analyser l'information avec discernement (Mintzberg, 2006 : 78).
Diffuseur	Il s'agit de rendre accessible l'information des subordonnés et des personnes externes à l'organisation. L'information peut être associée aux faits (vérifiable) ou aux valeurs (préférences et opinions personnelles) (Mintzberg, 2006 : 81).
Porte-parole	Agit à titre de représentant de l'organisation envers des groupes externes pour diffuser l'information interne. Il peut s'agir de fournisseurs, de groupes professionnels, du conseil d'administration ou d'un cadre supérieur (Mintzberg, 2006 : 86).
<b>Les rôles décisionnels</b>	
Entrepreneur	Il voit au développement d'initiatives dans l'organisation ou dans l'environnement à l'issue de changements et/ou opportunités observées afin d'améliorer la situation organisationnelle (action volontaire) (Mintzberg, 2006 : 89).
Régulateur	Veille aux actions correctives afin de répondre aux imprévus liés au changement (action involontaire) (Mintzberg, 2006 : 92).
Répartiteur de ressources	Répartit les ressources disponibles en concordance avec les stratégies choisies (Mintzberg, 2006 : 96).
Négociateur	Agit à titre de représentant de l'employeur lors de négociations (Mintzberg, 2006 : 101).

À l'issue des propositions sur les rôles du cadre de Mintzberg (2006), l'une d'entre elle précise l'importance des cadres dans les organisations :

*« Les organisations ont besoin de cadres non seulement à cause de leurs imperfections et parce que leur environnement change de façon imprévisible, mais aussi parce qu'il faut une personne investie d'une autorité formelle pour*

*accomplir régulièrement certains devoirs fondamentaux* » (Mintzberg, 2006 : 110).

Il est possible de retenir de cette typologie que la réalité des cadres est complexe et changeante d'où l'importance d'être à l'écoute des acteurs organisationnels et des perturbations de l'environnement.

Malgré qu'il ne soit pas question des rôles des gestionnaires intermédiaires dans les processus de changement, mais plutôt des rôles au quotidien, le modèle met en lumière plusieurs éléments clés issus de l'approche de gestion du changement. En effet, les dix rôles du gestionnaire de Mintzberg (1973) mettent en lumière l'importance du leadership des gestionnaires, la capacité à créer des relations avec les subordonnées afin de les mobiliser vers l'atteinte des objectifs et l'importance de l'accessibilité à l'information avec un processus de communication efficace. Ces rôles sont au cœur d'une gestion de changement efficace par les cadres intermédiaires.

### ***2.1.2. Floyd et Wooldridge (1990 et 1992)***

S'intéressant de façon plus ciblée aux processus stratégiques, Floyd et Wooldridge (1990 et 1992) proposent une typologie sous quatre rôles stratégiques. Pour ce faire, les auteurs ont d'abord réalisé une recherche empirique auprès de vingt organisations afin d'étudier l'impact de l'implication des gestionnaires intermédiaires sur la performance organisationnelle.

L'ensemble de ces rôles font référence au type de relation d'influence que peuvent avoir les gestionnaires intermédiaires dans l'organisation. Pour le premier axe, il s'agit de déterminer si l'influence est ascendante c'est-à-dire, orientée vers la haute direction (*upward*) ou descendante où c'est plutôt la relation d'influence avec les employés dont il

est question (*downward*). Quant au deuxième axe, il s'agit d'établir si la relation d'influence est en lien avec la stratégie poursuivie par la haute direction (*integrative*) ou si elle diverge (*divergent*) de celle-ci.

**Tableau 1.13 : Les quatre rôles stratégiques selon Floyd et Wooldridge (1992)**

		Behavioral	
		Upward	Downward
Cognitive	Divergent	Championing alternatives	Facilitation adaptability
	Integrative	Synthesizing information	Implementing deliberate strategy

Source : Floyd, Steven W. et Bill Wooldridge (1992). « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : A research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 153-167.

Ce n'est pourtant pas la première fois que Floyd et Wooldridge (1992) s'intéressent à l'implication stratégique des gestionnaires intermédiaires puisqu'ils ont également réalisé une étude empirique deux années auparavant. Alors que plusieurs auteurs se sont intéressés à l'apport stratégique des gestionnaires intermédiaires, très peu d'entre eux ont tenté de le démontrer empiriquement (Floyd et Wooldridge, 1990).

L'étude menée par Floyd et Wooldridge (1990) est l'une des premières études ayant conclu à une relation positive entre l'implication des gestionnaires intermédiaires dans la stratégie et la performance organisationnelle (figure 1.14). Ce modèle théorique vient contredire l'approche traditionnelle où l'implication stratégique n'implique qu'un faible nombre d'individus issus de la haute direction. Celui-ci s'applique sur deux principaux arguments théoriques :

1. L'implication des gestionnaires intermédiaires améliore la qualité de la prise de décision stratégique. Justifiée par des environnements compétitifs de plus en plus complexes et dynamiques, la stratégie n'est plus uniquement le fruit des décisions prises par la haute direction, mais plutôt l'implication de plusieurs acteurs dans le processus décisionnel. En raison de leur rôle sur le terrain, les gestionnaires intermédiaires sont souvent les premiers à reconnaître tant les problématiques que les opportunités ;
2. Les gestionnaires intermédiaires sont les acteurs organisationnels responsables de l'implantation stratégique. La haute direction cherchera à les impliquer dans le processus pour leur communiquer les orientations stratégiques, mais il s'agira également de les clarifier pour qu'ils comprennent bien les objectifs derrière celle-ci. La haute direction sollicitera également leur participation pour qu'ils soient engagés dans son déploiement.

**Figure 1.14 : Modèle théorique sur l'implication des gestionnaires intermédiaires dans la stratégie (traduction libre)**

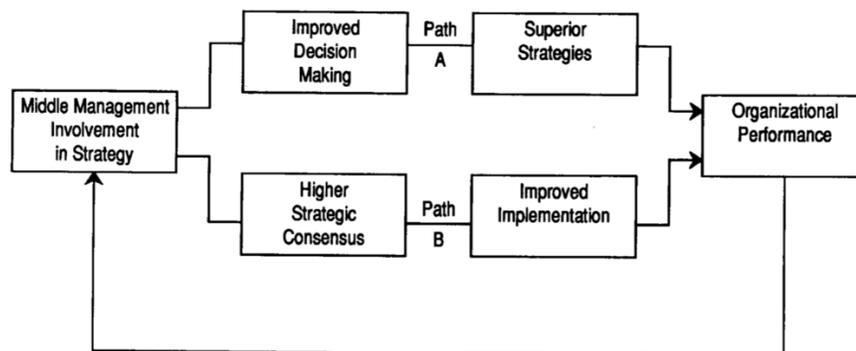


Figure 1. Theoretical model of middle management involvement in strategy

Source : Wooldridge et Floyd (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol. 11, no 3, p. 231-241.

À l'issue de leur recherche, Floyd et Wooldridge (1990) concluent que les directions d'organisation et les gestionnaires intermédiaires ont avantage à collaborer dans les

processus décisionnels. En raison de leur positionnement hiérarchique, les gestionnaires intermédiaires sont à même de mieux comprendre les enjeux environnementaux et la faisabilité des orientations stratégiques.

### ***2.1.3. Conclusion***

Les modèles proposés permettent de confirmer l'implication stratégique des gestionnaires intermédiaires créant de la valeur ajoutée pour les organisations. Impliqués dans les étapes d'opérationnalisation, ils sont à même de pouvoir recenser les problématiques et les opportunités opérationnelles qu'ils pourront par la suite partager auprès de la direction. Leur implication s'avère désormais essentielle et leurs connaissances contribuent au positionnement concurrentiel de l'organisation dans la mesure où, grâce à leur compréhension de la réalité opérationnelle, la haute direction pourra y arrimer ses objectifs pour qu'ils considèrent le contexte dans lequel ils prendront forme.

## **2.2. Le rôle d'agent de changement des gestionnaires intermédiaires**

En raison de l'importance accordée au rôle d'agent de changement par la littérature sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines, nous jugeons pertinent de développer également et distinctivement ce rôle à la lumière de la littérature sur les gestionnaires intermédiaires. Bien que cette réalité touche l'ensemble des acteurs dans l'organisation, les gestionnaires intermédiaires y jouent un rôle bien particulier en raison de leur positionnement hiérarchique. Le rôle d'agent de changement s'inscrit dans un contexte où les changements organisationnels sont omniprésents dans les organisations ce qui influence les rôles des gestionnaires intermédiaires qui sont principalement impliqués dans l'implantation des initiatives de changement.

### ***2.2.1. Distinguer le processus de changement organisationnel du changement organisationnel***

Avant de se plonger dans l'analyse des modèles clés sur les rôles des gestionnaires intermédiaires dans les processus de changements organisationnels, certains concepts méritent d'être préalablement présentés.

À cet égard, la littérature établit une distinction entre le processus de changement organisationnel et le changement en soi. Collerette et ses collègues (1997) l'illustrent très bien en proposant deux définitions spécifiques :

<b>Changement organisationnel</b>	Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système
<b>Processus de changement</b>	Fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement. Le processus se déroule donc au niveau de l'expérience personnelle de ceux qui vivent le changement

Pour Rondeau (1999) :

*« Tout changement organisationnel est le fait d'acteurs organisationnels qui s'y investissent parce que ce changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer »* (Rondeau, 1999 : 154).

Sans pour autant parler du processus de changement, le changement organisationnel en soi signifie *« une modification observable qui s'est produite dans le système social »* (Collerette et al., 2005 : 20).

Le processus de changement représente une démarche complexe, comportant de nombreuses étapes et impliquant plusieurs acteurs (Lauzier et Lemieux, 2018 ; Collerette et al., 2013). Pendant de nombreuses années, l'étude de la gestion du changement se concentrait sur l'aspect stratégique alors qu'aujourd'hui, on s'intéresse massivement aux préoccupations vécues par les acteurs du changement au plan opérationnel (Bareil 2004 ; Autissier et al., 2007). On y accorde désormais une grande importance puisque les organisations en sont venues à la conclusion suivante :

*« C'est donc au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne (MPL) à s'appropriier et déployer le changement dans leur environnement de proximité » (Autissier et al., 2007 : 115).*

Avec les distinctions proposées, il est possible d'affirmer que le processus de changement résulte d'un changement venant perturber l'organisation et ses façons de faire. Le processus de changement quant à lui cherchera à l'organiser pour l'intégrer aux pratiques organisationnelles touchant directement les différents acteurs de l'organisation dont les rapports sociaux sont essentiels tout processus de changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Selon Rondeau et Lemieux (2018 : 13) :

*« S'intéresser à ce déterminant, c'est étudier le caractère dynamique du changement et chercher à comprendre comment s'effectue la transition enclenchée par le changement. Les travaux dans ce domaine visent à mieux saisir le jeu des acteurs et des forces en présence ».*

### ***2.2.2. L'augmentation du nombre de changements vécus par les organisations***

Contrairement à ce qui était observé jusqu'au tournant des années 90, l'état d'équilibre vécu par les organisations se voit grandement chamboulé (Collerette et al., 2013 ; Aussier

et al., 2007). Afin de demeurer compétitive et dans la course, les organisations n'ont d'autres choix que de s'adapter aux nombreux changements environnementaux (Rondeau, 1999) et certains perçoivent cette nécessité de s'adapter comme étant une question de survie pour l'organisation (Meyer et Stensaker, 2006) :

*« Tour à tour, les organisations se lancent dans la grande valse du changement, une valse dont le rythme s'accélère et s'intensifie au fil des années, et nul ne saurait en prévoir la fin ! » (Rondeau et Lemieux, 2018 : 1).*

Les organisations font face à des pressions environnementales grandissantes et n'ont d'autre choix que d'adapter leurs pratiques pour demeurer à la fois concurrentielles (ex : diversification des produits et services offerts) et rentables (ex : gestion des coûts). Cette réalité amène son lot de défis pour les acteurs des organisations, dont les gestionnaires :

*« Ce contexte crée une conjoncture au travers de laquelle il est très difficile de naviguer pour les gestionnaires, et ce, d'autant plus qu'on leur demande de manœuvrer dans cette turbulence » (Collerette et al., 2013 : 1).*

### **2.2.3. La capacité à changer des organisations**

Faut-il se le rappeler, créer la capacité à changer des organisations est au cœur du rôle d'agent de changement développé au premier chapitre. Sous l'angle de la gestion du changement, la capacité à changer précède le déploiement du changement et vise à connaître les différentes variables qui pourraient l'influencer (Rondeau, 1999). Concrètement, l'organisation et les investigateurs du changement doivent bien connaître les structures organisationnelles et les acteurs impliqués pour l'ensemble des niveaux hiérarchiques. À première vue, plusieurs ont tendance à croire que les approches de gestion associées à la mise en œuvre sont transférables, mais ce n'est pas aussi simple. L'organisation doit également déterminer ses capacités et celles de ses acteurs pour

supporter le projet de changement (Meyer et Stensaker, 2006). Une analyse approfondie de la capacité à changer permettra à l'organisation de déterminer si celle-ci est apte à réaliser le changement visé pour ultimement atteindre les objectifs de performance souhaités, et ce, sans pour autant délaissier les opérations quotidiennes (Meyer et Stensaker, 2006 ; Rondeau, 1999).

#### ***2.2.4. L'importance de l'implication de la haute direction***

À titre de condition de succès pour les projets de changements organisationnels, l'engagement de la haute direction représente une condition essentielle au succès d'un projet de changement (Fabi et al., 1999 ; Lloyd-Walker et Cheung, 1999 ; Rondeau, 1999 ; Rondeau et Bareil, 2010) :

*« Qu'on le veuille ou non, les cadres supérieurs, et principalement le premier dirigeant de l'organisation, ont un rôle fondamental à assumer en expliquant clairement, avec honnêteté et transparence, les principaux enjeux auxquels font face l'organisation et l'ensemble de ses membres » (Fabi et al., 1999 : 105).*

Les informations partagées peuvent être associées à l'état de la concurrence, les menaces de l'organisation, l'acquisition de nouveaux clients, etc. Selon Rondeau (1999), le support de la haute direction doit être soutenu et que 30% de leur horaire doit être alloué à la mise en œuvre du changement. En somme, l'engagement de la haute direction a un impact direct sur l'appropriation du changement auprès des destinataires de manière à les mobiliser afin qu'ils acceptent de graduellement d'intégrer le changement à leur quotidien.

En plus de supporter les destinataires du changement, la haute direction doit également se montrer impliquée auprès de ses gestionnaires. Selon Rondeau et Bareil (2010), les

dirigeants peuvent supporter les cadres lors de changements majeurs selon trois principaux enjeux avec lesquels ces derniers doivent jongler pour réaliser tout projet de changement (tableau 1.15). Essentiellement, la haute direction occupe un rôle clé dans le support des cadres dans la réalisation du changement et son implication auprès de ceux-ci à l'avantage de régulièrement valider que le projet de changement va bon train dans l'atteinte des objectifs fixés.

**Tableau 1.15 : Comment les dirigeants peuvent-ils aider les cadres à relever les trois enjeux de tout changement majeur ?**

---

**Enjeu 1 : Légitimer le changement**

- Établir un dialogue soutenu avec les cadres
- Aider les cadres à composer avec les déséquilibres et protéger leur intégrité

---

**Enjeu 2 : Réaliser le changement**

- Favoriser la visualisation du changement
- Amener les cadres à adopter un mode de gestion de projet
- Utiliser la mise en œuvre du changement pour développer de nouvelles capacités

---

**Enjeu 3 : Favoriser l'appropriation du changement**

Amener les cadres à :

- Exercer du leadership
- Accompagner leurs équipes dans la modification de leurs comportements et habitudes
- Considérer le changement comme une situation d'apprentissage
- Aborder le changement dans la perspective d'une amélioration continue

---

Source : Rondeau, Alain et Céline Bareil (2010). « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? », *Gestion*, vol. 34, no 4, p. 64-73.

## **2.5. Les rôles des gestionnaires intermédiaires dans les processus de changements**

Les travaux de Rouleau et Balogun (2011) ainsi que Bareil (2004) mettent en perspective les façons dont les rôles des gestionnaires intermédiaires se traduisent dans les processus de changements organisationnels.

### **2.5.1. L'approche du « sensemaking » et les compétences discursives (Rouleau et Balogun, 2011)**

Alors que très peu d'études se sont intéressées à l'apport stratégique des gestionnaires intermédiaires, Linda Rouleau y a consacré une importante partie de sa carrière académique souhaitant démontrer leur apport stratégique en autre lors de changement organisationnel dans une approche caractérisée par les sciences sociales.

Souhaitant contribuer à la littérature déjà existante sur l'apport stratégique des rôles des gestionnaires intermédiaires, Rouleau et Balogun (2011) ont mis en lumière le concept de « *sensemaking* » et les habiletés discursives (*discursive competences*) afin de démontrer l'implication positive de ceux-ci dans des situations de changement. Les auteures proposent les définitions suivantes pour ces deux concepts :

***Sensemaking*** : « *In much empirical research on change it is more generally conceptualized as a social process of meaning construction and reconstruction through which managers understand, interpret, and create sense for themselves and others of their changing organizational context and surroundings* » (Rouleau et Balogun, 2011 : 955)

***Discursive competences*** : « *A middle manager's ability to knowledgeably craft and share a message that is meaningful, engaging, and compelling within his/her context of operation* » (Rouleau et Balogun, 2011 : 954)

Ces deux définitions font référence au processus social dynamique et complexe dans lequel gravitent les gestionnaires intermédiaires. Étant dans le cœur de l'action sur le terrain, les gestionnaires intermédiaires cherchent continuellement à comprendre leur environnement pour leur propre compréhension, mais également, pour partager leur interprétation avec leurs subordonnés. Pour y arriver efficacement, ses compétences

discursives seront essentielles pour partager un discours favorisant l'engagement des employés au niveau opérationnel. En effet, selon l'Office de la langue française, le concept de « *compétence discursive* » se définit de la manière suivante :

« *Compétence langagière qui repose sur la connaissance des moyens langagiers permettant de structurer, d'organiser et d'adapter un texte à un contexte, à une situation de communication ou à un type de discours* » (Office québécois de la langue française, 2012).

Se basant sur une recherche empirique où les auteures ont demandé à des gestionnaires intermédiaires de décrire leur expérience de changement, Rouleau et Balogun (2011) souhaitent appuyer la littérature déjà existante sur l'implication stratégique des gestionnaires intermédiaires dans les initiatives de changement. Cela est traduit par « *sensemaking* » définit de la façon suivante:

« *It is more generally conceptualized as a social process of meaning construction and reconstruction through which managers understand, interpret, and create sense for themselves and others of their changing organizational context and surroundings* » (Rouleau et Balogun, 2011: 955).

Pour les auteures, il est difficile de dissocier ce concept de celui des compétences discursives puisqu'elles sont essentielles à la réalisation de ce processus stratégique.

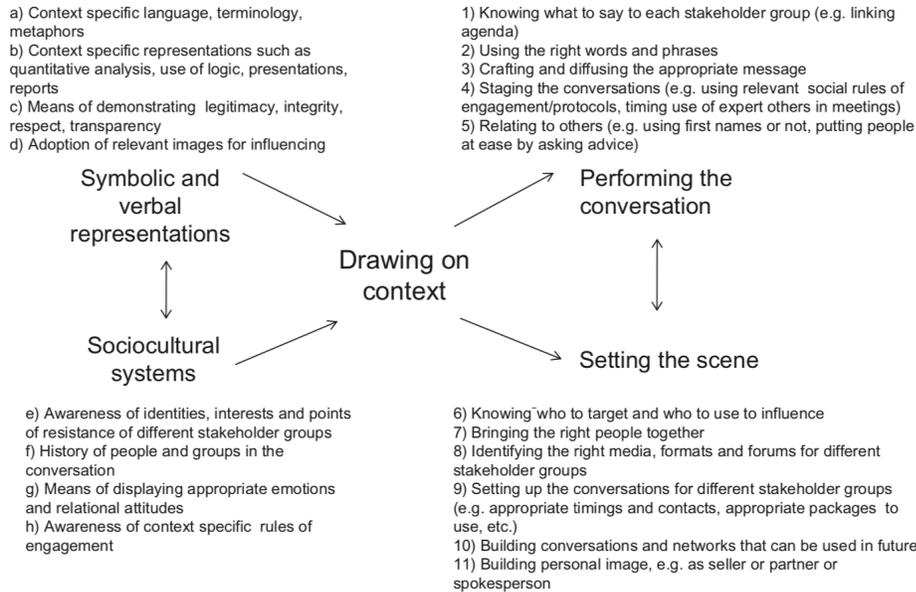
La principale conclusion issue de cette démarche met en lumière l'importance de deux activités contribuant positivement au développement d'une organisation. Les auteures ne souhaitent donc pas s'en tenir qu'à une analyse descriptive puisqu'elles poursuivaient l'objectif de comprendre comment les gestionnaires intermédiaires contribuent stratégiquement au développement des organisations. Deux principales activités sont proposées :

<b><i>Performing the conversation</i></b>	« <i>Relates to the multiple interactions middle managers engage in through formal and informal conversations with their peers, subordinates, superiors, and customers or other stakeholders, to draw others into their agenda [...] We add the label “performing” to invoke the often deliberate, conscious nature of what was being done to influence, and to capture the ongoing orchestration of an event as it unfolds, and that extends “performing the conversation” beyond what is captured within “issue packaging”</i> » (Rouleau et Balogun, 2011 : 958)
<b><i>Setting the scene</i></b>	« <i>Extends beyond the using and developing of networks to refer to what is done to set up the context for, background to, and occasion for the conversation performance [...] When conversation performance is put in the context of setting the scene it emphasizes the relational aspect of middle manager sensemaking in which we are interested</i> » (Rouleau et Balogun, 2011 : 958)

Dans la réalisation de ces deux activités et pour rendre possible l’apport stratégique décrit par les auteures, il est donc essentiel que les gestionnaires intermédiaires misent sur un parler efficace qui considère les particularités de l’environnement organisationnel. Ainsi, en raison du positionnement hiérarchique qu’ils occupent, ils sont à même de pouvoir combiner le stratégique avec la réalité quotidienne pour l’optimiser et le rendre cohérent. Contrairement à ce que proposait Mintzberg (1973) avec une relation soit ascendante ou descendante, la relation d’influence évoquée inclut tous les paliers hiérarchiques pour mobiliser un sentiment d’engagement envers le changement (Rouleau et Balogun, 2011 : 956).

La figure 1.16 propose la combinaison du modèle théorique proposé avec les principales conclusions issues de l’étude menée par les auteures. Le processus débute donc par une compréhension de l’environnement (« *symbolic and verbal representations* » et « *sociocultural systems* ») par les gestionnaires intermédiaires pour ensuite utiliser leurs connaissances de l’environnement dans le but d’adapter leurs discours auprès des acteurs organisationnels impliqués dans le changement afin de les influencer.

**Figure 1.16: Le processus stratégique de création de sens et les compétences discursives des gestionnaires intermédiaires [traduction libre]**



Source : Rouleau, Linda et Julia Balogun (2011). « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competences », *Journal of Management*, vol. 48, no 5, p. 953-983.

### 2.5.2. Les dix rôles du gestionnaire selon Bareil (2004)

Fondée à la fois sur ses observations et ses recherches empiriques, Bareil (2004) propose un modèle théorique distinguant dix rôles joués par le gestionnaire intermédiaire en situation de changement. Malgré que les destinataires du changement soient responsables de s'appropriier le changement, le supérieur immédiat est la personne idéale pour offrir une certaine forme d'encadrement à ces derniers (Bareil, 2004 : 125). Le détail de ces dix rôles est présenté dans le tableau 1.16 et l'ensemble de ces rôles regroupés représente le rôle d'agent de changement.

**Tableau 1.17 : Les dix rôles du gestionnaire en tant qu'agent de changement**

<b>Stratégique</b>	
<b>Négociateur</b>	Représente le rôle reliant le gestionnaire et la haute direction afin d'assurer le bon déroulement du projet de changement. Le négociateur doit être convaincu que le changement est essentiel afin de se montrer convaincant. Il s'occupe de gérer ses attentes, celles des membres de son équipe en même temps que celles de la direction.
<b>Fonctionnel</b>	
<b>Évaluateur</b>	Ce rôle a lieu en amont du changement et cherche à évaluer quels pourraient être les impacts du changement sur sa réalité et celle de ses employés. L'ensemble des informations recueillies lui permettront de dresser un plan d'action qui sera adapté. Il pourra également informer la haute direction de ce qu'il aura ciblé.
<b>Intervenant</b>	Il s'agit de mettre en action le plan préalablement élaboré afin de soutenir son équipe dans le changement (rôle d'agent de liaison pouvant l'amener à entrer en contact avec d'autres unités d'affaire).
<b>Agent de liaison</b>	Dans une vision systémique, les gestionnaires intermédiaires des différentes unités d'affaire touchées par le changement auront avantage à collaborer pour rallier les personnes impliquées dans le changement et éviter l'isolement (ex : création d'une communauté de pratique pour mutuellement se soutenir et échanger sur le changement).
<b>Médiateur</b>	Le gestionnaire agit comme intermédiaire pour résoudre les conflits issus du changement. Ainsi, il clarifie certaines situations pour éviter toute forme d'incompréhension pouvant générer des ambiguïtés et frustrations.
<b>Opératoire</b>	
<b>Leader</b>	Il s'agit de guider son équipe en vulgarisant la vision organisationnelle dans le but de motiver ses employés à se joindre à lui dans la réalisation des différentes étapes du changement.
<b>Coach</b>	Il évite de brusquer les employés dans leur appropriation du changement en respectant leur rythme tout en les soutenant (ex : formation, encouragements, etc.). De manière sporadique, le gestionnaire évaluera les préoccupations des destinataires afin de personnaliser ses interventions. Via ce rôle, il amène les destinataires du changement à réfléchir et se questionner sur la façon dont il s'approprie le changement puisque personne ne le vit de la même façon.
<b>Motivateur</b>	Il détermine des objectifs à court terme réalistes à atteindre en découpant le changement en plusieurs étapes et il reconnaît les efforts déployés.
<b>Distributeur de richesses</b>	Selon les besoins, il distribuera à différents moments les ressources nécessaires négociées avec la haute direction pour veiller au bon déroulement du changement (ex : ressources temporelles, financières, informationnelles et humaines).
<b>Informateur cohérent</b>	Dans le but de conserver sa crédibilité auprès de ses employés, il est important que le gestionnaire veille à la cohérence entre son discours et les actions posées. À cela s'ajoute que le gestionnaire doit informer son équipe à toutes les étapes du changement et non seulement qu'au début du changement.

Source : Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, 213 p.

À différents moments et pour une période pouvant varier de 12 à 30 mois (Bareil, 2004 : 155), ces dix rôles doivent être remplis. De son côté, le gestionnaire doit régulièrement évaluer ses principales priorités, sa charge de travail et les attentes à son égard de la part de son supérieur. Procéder à un tel exercice lui permettra de veiller à sa santé psychologique et physique tout en demeurant motivé. En d'autres termes, en complément à ces dix rôles le gestionnaire doit avoir de bonnes habiletés de gestion et d'organisation. En période de changement, les gestionnaires accorderont en moyenne 30% de leur temps à la gestion du changement et cela peut facilement grimper lorsque l'on parle des semaines d'implantation, d'où l'importance de bien organiser son temps, ses effectifs et parfois même faire la demande pour des ressources variées de manière temporaire (Bareil, 2004 : 156).

Malgré que ce modèle illustre une approche linéaire des rôles des gestionnaires en période de changement, il met en lumière les rôles concrets joués par les gestionnaires sur le terrain et cible l'importante variété de rôles joués pour veiller au bon déroulement du changement. Également, ces dix rôles proposent différents des principaux modèles s'ayant intéressés à la gestion du changement au plan fonctionnel. Il est question d'une approche humaine axée sur l'appropriation du changement en s'intéressant aux préoccupations vécues par les destinataires du changement.

## **2.6. Conclusion**

Ce chapitre avait pour objectif de dresser une revue de littérature connexe au sujet d'étude de ce mémoire. Considérant qu'aucune littérature sur les rôles des gestionnaires en relations de travail n'ait été produite jusqu'à aujourd'hui, nous nous sommes tournés vers les écrits adressant les rôles des gestionnaires en ressources humaines et les gestionnaires intermédiaires. Nous étions d'avis que cet exercice nous serait utile pour ensuite mettre en lumière pourquoi il est pertinent de s'intéresser distinctivement aux gestionnaires en relations de travail.

## 2.7. Problématique de recherche

La problématique de recherche de ce mémoire s'appuie sur l'absence de littérature spécifique concernant les rôles des gestionnaires en relations de travail et la pertinence de s'intéresser distinctivement à leur réalité plutôt que s'en tenir à une littérature plus large sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines. La réflexion initiale ayant mené à l'élaboration de la problématique de recherche de ce mémoire s'appuyait ainsi sur notre curiosité d'en apprendre davantage sur la réalité des gestionnaires en relations de travail. Que font-ils ? Quels sont plus spécifiquement leurs rôles au sein des entreprises ? Les gestionnaires en relations de travail font partie des représentants de l'employeur et relèvent d'une haute direction RH ou générale, mais sont aussi au cœur des interactions avec les employés et particulièrement avec leurs représentants syndicaux. Ils sont donc en quelque sorte « *au cœur* » des relations sociales en entreprise. Tous ces constats m'ont amené à vouloir pousser plus loin la réflexion sur la réalité et les rôles de ces gestionnaires en relations de travail.

C'est en souhaitant en apprendre davantage sur les gestionnaires en relations de travail que nous avons réalisé qu'il n'existe aucune documentation scientifique leur étant spécifique. Même si l'on remonte à l'époque de la révolution industrielle où les syndicats ont commencé à apparaître en grand nombre, très peu de publications semblent s'être intéressées à leur réalité.

Si aucune littérature ne traite du cas spécifique des gestionnaires en relations de travail, des littératures ont toutefois exploré plus largement la réalité des gestionnaires en ressources humaines et celles des gestionnaires intermédiaires. En effet, une première littérature s'est effectivement intéressée aux rôles des gestionnaires en ressources humaines depuis l'époque de la révolution industrielle. Notre prise de connaissance de cette littérature sur les gestionnaires en ressources humaines nous a amenés, dans un deuxième temps, à élargir la focale pour nous intéresser également à la littérature, pour le

moins volumineuse, traitant des gestionnaires intermédiaires. Les gestionnaires en relations de travail étant l'archétype d'un gestionnaire intermédiaire cette littérature s'est avérée pertinente à notre objet d'étude et notamment pour comprendre la nature des rôles joués par ce type de gestionnaires.

Si notre intérêt pour des littératures traitant du rôle des gestionnaires en ressources humaines et des gestionnaires intermédiaires s'est avéré à plusieurs égards utile, ces littératures possèdent aussi des limites importantes quant à la compréhension de notre objet spécifique d'étude.

Pour débiter, une première limite est d'ordre contextuel. En effet, la réalité d'un gestionnaire en ressources humaines dans une organisation non syndiquée ne peut être assimilée à celle d'un gestionnaire en relations de travail qui, par définition, œuvre en milieu syndiqué. Les enjeux diffèrent et la présence d'un ou plusieurs syndicats ne donne d'autre choix à l'employeur et à ses représentants d'adapter ses pratiques en vertu notamment des obligations légales qui lui incombent. Le gestionnaire en relations de travail devra notamment se montrer de bonne foi dans la négociation de la convention collective et dans la manière dont il veille à l'application des dispositions qui s'y retrouvent. Le contenu de la convention collective devra également être considéré par la haute direction dans ses projets organisationnels. Bref, la réalité d'un gestionnaire en relations de travail diffère de celle d'un gestionnaire en ressources humaines œuvrant en milieu non syndiqué.

La littérature sur les rôles des gestionnaires intermédiaires s'avère, quant à elle, une littérature pertinente puisque les gestionnaires en relations de travail se positionnent effectivement à un niveau intermédiaire dans la hiérarchie des organisations. Cette littérature fait d'ailleurs ressortir l'aspect opérationnel du travail de ce type de gestionnaires et offre plusieurs pistes à explorer autant aux rôles que sont susceptibles d'occuper les gestionnaires en relations de travail. Cette littérature nous encourage

toutefois à bien contextualiser le type de gestionnaire étudié, appelant notamment à des études plus spécifiques selon les catégories de gestionnaires intermédiaires et la nature précise de leur travail, étude que nous chercherons justement à mener.

En somme, puisque ce mémoire s'intéresse à un sujet inexploré, nous proposons une question de recherche relativement large : *Quels sont les principaux rôles des gestionnaires en relations de travail ?* ». Mise en contexte, cette question prend tout son sens et nous sommes convaincus qu'elle sera à la base de constats intéressants qui ouvriront de nombreuses possibilités de recherche future concernant la réalité des gestionnaires en relations de travail.



## **Chapitre 2**

### **Méthodologie**

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche méthodologique sur laquelle s'appuie notre recherche empirique traitant de la réalité et des rôles des gestionnaires en relations de travail.

Ce chapitre sera divisé en plusieurs sections qui présenteront les différentes étapes de notre démarche méthodologique : les méthodes de recherche, le contexte de recherche, les valeurs épistémologiques de la recherche qualitative inductive, le cadre d'analyse, la sélection des gestionnaires en relations de travail, les choix méthodologiques de la collecte de données, la technique d'analyse des données ainsi que les limites et aléas méthodologiques.

#### **2.1. Les méthodes de recherche**

Ce mémoire présente les résultats d'une recherche qualitative menée auprès de gestionnaires en relations de travail dans diverses organisations au printemps 2017. Notre terrain de recherche comporte seize gestionnaires en relations de travail. Ces gestionnaires relevaient essentiellement de trois grandes catégories d'organisations : publiques, privées ou coopérative. Le tableau 2.1 propose davantage d'informations sur les secteurs d'activités et les tailles des organisations.

**Tableau 2.1 : Gestionnaires en relations de travail participants selon le type d'organisation et le secteur d'activité**

<b>Organisations publiques</b>	<b>Secteur municipal</b>	<b>Gestionnaire A</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Municipalité	<b>Taille de l'organisation</b> 150 - 200 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur des RH et des communications
		<b>Gestionnaire G</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Municipal - Commission scolaire	<b>Taille de l'organisation</b> 10 000 - 12 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur adjoint des RH
		<b>Gestionnaire I</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Municipalité	<b>Taille de l'organisation</b> 1 000 - 2 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH
	<b>Gouv. Fédéral</b>	<b>Gestionnaire P</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Municipal - Service de police	<b>Taille de l'organisation</b> 6 000 - 8 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur des RT
		<b>Gestionnaire J</b>		
	<b>Parapu blic</b>	<b>Secteur d'activité</b> Ministère fédéral	<b>Taille de l'organisation</b> 3 000 - 5 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur des RT
<b>Gestionnaire N</b>				
<b>Organisations privées</b>	<b>Multinationales</b>	<b>Secteur d'activité</b> Jeux de hasard et d'argent	<b>Taille de l'organisation</b> 2 000 - 3 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur des RH
		<b>Gestionnaire B</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Alimentation	<b>Taille de l'organisation</b> 6 000 - 8 000 employés (une de leurs usines)	<b>Titre du gestionnaire</b> Conseillère principale en RT
		<b>Gestionnaire D</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Alimentation	<b>Taille de l'organisation</b> 6 000 - 8 000 employés (une de leurs usines)	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH
		<b>Gestionnaire K</b>		
	<b>Grandes entreprises</b>	<b>Secteur d'activité</b> Militaire et défense	<b>Taille de l'organisation</b> 500 - 1 000 employés (une de leurs usines)	<b>Titre du gestionnaire</b> Directeur des RH
		<b>Gestionnaire L</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Aéronautique	<b>Taille de l'organisation</b> 2 000 - 3 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH
		<b>Gestionnaire E</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Télécommunications	<b>Taille de l'organisation</b> 5 000 - 7 000 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Conseiller principal des RT
		<b>Gestionnaire F</b>		
		<b>Secteur d'activité</b> Matériaux de construction	<b>Taille de l'organisation</b> 200 - 500 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH
<b>Gestionnaire H</b>				
<b>Secteur d'activité</b> Emballage et papiers	<b>Taille de l'organisation</b> 150 - 3000 employés (une de leurs usines)	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH		
<b>Gestionnaire M</b>				
<b>Secteur d'activité</b> Transport	<b>Taille de l'organisation</b> 1 000 - 3 000 employés (une de leurs usines)	<b>Titre du gestionnaire</b> Partenaire d'affaires des RH		
<b>Coopér ative</b>	<b>Secteur d'activité</b> Alimentation	<b>Taille de l'organisation</b> 250 - 500 employés	<b>Titre du gestionnaire</b> Directrice des RH	

Les organisations étudiées étaient évidemment toutes syndiquées. Rappelons d'ailleurs que 38,4% des travailleurs salariés au Québec étaient couverts par une convention collective en 2018 (taux de syndicalisation). Cette statistique était supérieure à la moyenne canadienne s'élevant à 30,1% (Le Québec économique, 2019). Autrement dit, la réalité d'emploi en milieu syndiqué occupe encore aujourd'hui une place importante dans les organisations au Québec.

## 2.2. Le contexte de la recherche

Ce mémoire s'inscrit dans un projet de recherche ayant pour sujet « *Les gestionnaires en relations de travail : portrait, défis et enjeux d'une profession* ». Dans le cadre de ce mémoire, nous avons pris la décision de nous intéresser aux rôles des gestionnaires en relations de travail dans différents secteurs d'activité. Nous souhaitons ouvrir nos œillères à leurs réalités sans nous restreindre à une seule réalité organisationnelle donnant ainsi à cette recherche un caractère largement exploratoire. Selon Trudel et ses collègues (2006 : 39) : « *La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini [...] La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide* ». En complément à cette définition, ces auteurs précisent en quoi la recherche exploratoire peut s'avérer pertinente :

*« Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte de données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects »* (Trudel et al., 2006 : 39).

La valeur ajoutée de la recherche exploratoire telle que le proposent ces auteurs concorde parfaitement avec les objectifs de ce mémoire. En effet, notre objet au plan

méthodologique n'est ni de critiquer ni de nuancer des recherches antérieures, mais plutôt d'explorer un nouveau champ de recherche jusqu'à présent non étudié. Il s'agit en quelque sorte de créer un nouveau bagage de connaissances sur un sujet précis.

### **2.3. Les valeurs épistémologiques de la recherche qualitative inductive**

Dans le but d'appuyer la validité de notre démarche de recherche, cette section a pour objectif de présenter les valeurs épistémologiques sur lesquelles s'appuie ce mémoire. En raison de la nature de notre sujet, nous avons opté pour la recherche qualitative. Anadón et Guillemette (2007 : 27) décrivent les méthodes qualitatives de la manière suivante :

*« Ce vocable est employé pour désigner différentes techniques d'interprétation qui peuvent servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence ».*

Cette idée de création de sens est centrale dans la recherche qualitative. La recherche qualitative s'inscrit ainsi dans une démarche compréhensive où l'on souhaite répondre à des questions « *comment ?* » ou « *pourquoi ?* ». C'est de cette façon qu'il sera possible d'offrir « *des explications pleines de sens (insightful)* » (Dumez, 2011 : 49) sur les rapports sociaux qui sont au cœur des recherches de nature qualitative.

Puisque nous nous intéressons aux gestionnaires en relations de travail avec des expériences et perceptions variées qui leur sont propres, nous reconnaissons qu'il peut y avoir de la subjectivité dans la façon dont ils nous partagent leurs réalités et perceptions de rôles. À ce sujet, Drapeau (2004 : 125) partage l'opinion suivante :

*« L'avantage de la recherche qualitative est de reconnaître l'aspect subjectif comme faisant partie intégrante de la recherche. À mesure que la recherche progresse, l'idée d'origine est réadaptée à la réalité de l'objet d'étude et se précise, se définit et se solidifie, en s'appuyant sur la réalité évolutive de la problématique ».*

D'une certaine façon, nous n'avons d'autre choix que de s'ouvrir à la façon dont ils décideraient de nous partager leurs réalités puisque nous souhaitons éviter un cadre trop strict pour le déroulement des entretiens.

Dans leur ouvrage réputé *« Analyse des données qualitatives »*, Miles et Huberman (2003) mettent en lumière les principales forces des données qualitatives :

*« Elles se concentrent sur des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans les contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe au quotidien, dans la vie réelle ».*

Également, les données qualitatives sont le reflet d'une problématique bien précise auprès d'une population donnée dont leurs caractéristiques devront aussi être prises en considération au moment de l'analyse. Le caractère englobant des données qualitatives illustre à quel point elles peuvent être riches en informations ce qui est très avantageux pour expliquer la complexité de la problématique étudiée. L'approche qualitative est également celle à privilégier lorsque l'on s'intéresse aux vécus d'un groupe d'individus ce qui implicitement, inclut leurs perceptions, leurs préjugés et leur propre interprétation de leur vécu. Obtenir l'interprétation des acteurs est ainsi dire essentielle pour comprendre leur réalité.

Alors que la recherche qualitative peut se concrétiser par différentes approches de recherche, la réalité de notre contexte de recherche nous a amenés à valoriser la méthode inductive. Gaudet et Robert (2018 : 10) proposent la définition ci-dessous :

*« Mener une recherche inductive signifie observer et décrire des tendances et tenter d'établir des interprétations qui pourraient s'appliquer à des cas semblables. L'objectif est de comprendre et d'interpréter pour ensuite expliquer une réalité localisée, ce qui veut dire que l'interprétation produira un sens et permettra de mieux comprendre des situations, des processus ou des discours semblables ».*

En opposition à la recherche de nature déductive où il s'agit de confirmer des hypothèses ou de théories scientifiques, l'approche inductive débute par l'analyse des données empiriques pour ensuite construire de nouvelles connaissances (Anadón et Guillemette, 2007). Pour Thomas (2006 : 238) :

*« Le principal objectif de l'approche inductive est de permettre aux résultats de recherche d'émaner des thèmes dominants, fréquents ou significatifs inhérents aux données brutes sans les restreindre par une méthodologie structurée [traduction libre] ».*

Le processus d'analyse inductive de Thomas (2006) est vulgarisé par Blais et Martineau (2006) sous six grands principes :

- 
1. L'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche, qui ciblent spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur;
  2. L'analyse se fait en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes et de les interpréter, ce qui en fait la composante principale de l'analyse justement nommée « *inductive* »;
-

---

3. Bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « *réponses souhaitées* » par le chercheur. Ainsi, les objectifs de recherche, tels qu'ils sont formulés, fournissent un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse de ses données, mais ils ne constituent pas une série « *d'attentes* » à produire, *c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir « à tout prix »*;

---

4. L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Ce modèle contient habituellement les catégories clés et les procédures identifiées et développées par le chercheur pendant son processus d'analyse;

---

5. Les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données. Inévitablement, ces résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience du chercheur qui doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées;

---

6. La confiance dans les critères de rigueur des résultats (*trustworthiness*) peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celles qui sont employées dans d'autres types d'analyse qualitative.

---

Source : Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-19.

En résumé, ces six principes illustrent en tout point la démarche de recherche qui sera utilisée dans ce mémoire. Nos résultats de recherche seront le reflet des données brutes obtenues lors des entrevues. Suivant le processus d'analyse de celles-ci, nous pourrons proposer un cadre théorique et développer les différentes catégories des rôles des gestionnaires en relations de travail.

## **2.4. La sélection de nos répondants**

Par l'entremise de messages de sollicitation par courriel pour participer au projet de recherche, j'ai contacté douze gestionnaires en relations de travail de mon réseau. Onze parmi eux ont accepté de me rencontrer en personne et un seulement n'a pas répondu. En parallèle, d'autres chercheurs travaillant sur le projet de recherche ont réalisé des entrevues et nous en avons utilisé cinq pour un total de seize entrevues utilisées pour ce mémoire.

Au préalable, nous devions valider certaines caractéristiques auprès des gestionnaires pour nous assurer qu'ils correspondaient au profil recherché pour l'étude. Bien évidemment, chacun d'entre eux devait être la personne responsable des relations de travail dans leur organisation. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux tâches et responsabilités qu'ils occupaient au-delà de leur simple titre professionnel, ce dernier pouvant varier de manière importante d'une organisation à l'autre. Essentiellement, nous voulions que les participants de notre étude soient des personnes qui chapeautent directement les relations de travail et qui gèrent, souvent au quotidien, les interactions avec le ou les syndicats de l'organisation. De manière plus précise, la sélection de nos participants s'est faite selon plusieurs critères. Premièrement, ces gestionnaires devaient avoir explicitement dans leurs descriptions de tâches la responsabilité de gérer les relations patronales-syndicales. Deuxièmement, ils devaient être impliqués de près dans les diverses pratiques de relations de travail (ex : négociation de convention collective, gestion des griefs). Leur implication pouvait toutefois varier selon la taille de leur équipe. Dans tous les cas, ils devaient témoigner d'une connaissance approfondie des dossiers en cours et des priorités de leur unité en matière de relations de travail et ainsi détenir plus de trois ans d'ancienneté à leur poste.

## **2.5. Les choix méthodologiques de la collecte de données**

Ce mémoire s'appuie en grande partie sur les données empiriques recueillies auprès des seize gestionnaires en relations de travail rencontrés. Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié l'entrevue semi-dirigée en personne pour plusieurs raisons qui seront développées plus loin dans cette section. Les onze entrevues que j'ai réalisées se sont déroulées de manière condensée de février à avril 2018. À cela s'ajoutent cinq entrevues réalisées dans le cadre du projet de recherche dans lequel s'inscrit ce mémoire. Tous les participants ont accepté que les entrevues soient enregistrées pour éviter la prise de notes qui auraient pu nuire à la fluidité des entretiens.

### ***2.5.1. L'entretien semi-dirigé en recherche qualitative***

Campenhoudt et ses collègues (2017 : 241) décrivent l'entretien semi-dirigé en recherche qualitative de la manière suivante :

*« Les méthodes d'entretien impliquent des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Elles se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité [...] Ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés ».*

Parmi les divers types d'entretien, notre choix s'est arrêté sur l'entretien semi-dirigé. Celui-ci se caractérise par des questions ouvertes. En raison du caractère inductif et exploratoire de notre recherche, nous souhaitons offrir aux participants de répondre à nos questions sans diriger ou contraindre leurs réponses avec des questions trop précises. De plus, puisque nous avons pris la décision de nous intéresser à un sujet inexploré, nous

étions d'avis qu'il serait préférable de déterminer le cadre de notre analyse à l'issue des données que nous allions recueillir.

Globalement, l'emploi de l'entrevue en recherche qualitative comporte plusieurs avantages pouvant être répertoriés sous trois principaux volets (Poupart, 1997). Ces arguments sont vulgarisés par Baribeau et Royer (2019) :

<b>L'argument épistémologique</b>	Permet l'exploration en profondeur de la perspective de l'acteur
<b>L'argument éthique et politique</b>	Ouvre à la compréhension et à la connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels fait face l'acteur
<b>L'argument méthodologique</b>	Donne un accès privilégié à l'expérience de l'acteur. Il existe donc divers arguments scientifiques pouvant dicter l'usage de l'entretien et ces discours contrastés colorent le dispositif choisi par le chercheur

Source : Baribeau, Colette et Chantal Royer (2012). « L'entretien individuel en recherche qualitative : Usages et modes de présentation dans la *revue des sciences de l'éducation* », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 38, no 1, p. 23-45.

L'argument méthodologique s'avère tout à fait adapté aux objectifs poursuivis dans notre démarche de collecte de données où l'acteur étudié est au cœur de l'information qui nous intéresse. Alors qu'il existe plusieurs types d'entrevues possibles, celle dite semi-dirigée nous apparaissait comme étant la mieux adaptée à nos besoins. Pour Mace et Pétry (2010), les instruments de collecte de données ont tous des avantages et des inconvénients et il revient au chercheur de sélectionner celui qui correspond le mieux aux objectifs de recherche visés. Pour les auteurs (Mace et Pétry, 2010 : 95) :

*« L'avantage principal de l'entrevue est qu'elle établit un contact direct avec le sujet. L'entrevue est donc recommandée lorsqu'un contact direct avec le sujet est souhaitable parce que l'information recherchée porte sur des questions trop complexes pour faire l'objet d'un sondage [...] Un autre avantage de l'entrevue est sa validité élevée ».*

Les rôles des gestionnaires en relations de travail représentent un sujet qui se doit d'être expliqué de manière approfondie pour s'assurer de bien comprendre le phénomène étudié. L'entrevue semi-dirigée s'avère être l'outil le mieux adapté afin que l'interviewer comprenne en détail les réponses des participants et puisse, au besoin, poser des questions qui vont au-delà du guide d'entrevue prévu toujours dans le but d'avoir une excellente compréhension du contenu des entrevues (Bryman, 2004 : 321).

### **2.5.2. La grille d'entrevue**

Avant de débiter le processus d'entrevue semi-dirigée, nous avons développé une grille d'entrevue. Celle-ci a été conçue dans le but de laisser une part importante de flexibilité à l'intervieweur pour s'adapter aux répondants. Autrement dit, les sections comportaient plusieurs questions dans le but d'obtenir le plus d'informations possible par thématique :

1. Profil du répondant (*s'intéresser au parcours académique et professionnel du répondant ainsi que la structure du département pour mieux comprendre qui fait quoi*);
  - *Quel est votre poste actuel et depuis combien de temps l'occupez-vous ?*
2. Le travail et les pratiques du gestionnaire en relations de travail (*échanger sur les principales tâches et responsabilités du répondant pour mieux comprendre son travail au quotidien*);
  - *En quoi consiste plus spécifiquement votre travail quotidien de gestionnaire en relations de travail ?*
3. La gestion du changement en milieu syndiqué (*aborder les changements récents vécus par l'organisation et son rôle dans ceux-ci ainsi que les impacts au niveau des relations de travail (ex : lettres d'entente, blocages de la partie syndicale)*);
  - *Quels rôles a joués le département RH dans les décisions liées au processus de changement ?*
4. Perceptions face aux relations de travail et l'acteur syndical (*discuter de la perception et de l'état des relations de travail dans l'organisation*);

- *Quelle est votre perception actuelle de l'état des relations de travail au sein de votre organisation et comment ces relations ont-elles évolué au cours des dernières années ?*
5. Rôles des gestionnaires en relations de travail (*décortiquer les rôles qu'il joue dans son organisation et les nombreuses relations avec les parties prenantes dans l'organisation (ex : syndicat, gestionnaire, haute direction)*).
- *Comment qualifieriez-vous votre rôle dans l'organisation : influenceur, livreur, contrôleur, développeur, intégrateur, innovateur, facilitateur, traducteur ?*

Dans le but d'éviter d'orienter les réponses de nos participants, nous avons opté pour des questions ouvertes. Pour Guillemette et ses collègues (2019 : 2) : « *Les questions ouvertes favorisent la réflexion et un apprentissage plus riche* ». Faut-il se le rappeler, l'objectif était de permettre aux répondants de s'ouvrir sur différents aspects de leur bagage professionnel et l'on souhaitait que nos questions les contraignent le moins possible.

### **2.5.3. Le déroulement des entrevues**

Les entrevues avec les seize participants ont été confirmées par courriel et nous avons rencontré ces gestionnaires dans leur organisation respective pour réaliser les entrevues. Uniquement le gestionnaire et l'interviewer étaient présents lors des entrevues et elles ont en moyenne duré une heure. Avant de commencer chacune des entrevues, tous les participants ont reçu le document d'engagement de confidentialité et nous leur avons verbalement expliqué en quoi cela consistait. Avec l'approbation des participants, nous avons eu la possibilité d'enregistrer les entrevues ce qui avait pour avantage de nous permettre de nous concentrer sur le répondant plutôt que sur la prise de notes simultanée. Une fois les entrevues complétées, le contenu audio a été transcrit sous forme de verbatim. De cette façon, le contenu de chacune des entrevues était accessible sur un document distinct pour faciliter le processus d'analyse des données.

## 2.6. La technique de codage et d'analyse des données

Une fois la collecte de données complétée, l'étape suivante est la codification et l'analyse des données de l'étude. Ces deux étapes peuvent être réalisées simultanément (Fortin, 2010) et c'est l'approche que nous jugeons la mieux adaptée pour notre étude considérant son caractère inductif.

Dans le contexte de recherche qualitative, la codification des données s'avère être une étape très importante pour justifier une démarche rigoureuse. Contrairement à la recherche quantitative où les données recueillies sont chiffrées, la recherche qualitative se traduit principalement par des mots ce qui complexifie le processus d'interprétation et d'analyse de l'information. Cette idée est exprimée par Miles et Huberman (2003 : 110) :

*« Les mots sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens. Cela les rend plus difficiles à manipuler et à utiliser. Pire encore, la plupart des mots n'acquièrent un sens qu'à travers d'autres mots qui les précèdent ou les suivent ».*

S'intéressant spécifiquement à la recherche inductive, Blais et Martineau (2006) proposent les principales étapes de codification des données. La première étape consiste en la préparation des données brutes. En ce qui nous concerne, nous avons catégorisé les données recueillies pour chacun des gestionnaires rencontrés dans trois documents électroniques distincts sous trois principaux angles où les extraits d'entrevues étaient présentés par gestionnaire : 1) l'importance accordée aux relations de travail dans l'organisation 2) le réseau de relations 3) les rôles des gestionnaires en relations de travail. Cet exercice nous a permis d'avoir en main toute l'information pertinente pour chacun de ces thèmes. Deuxièmement, il s'agissait d'effectuer la lecture détaillée des données recueillies. Alors que nous avons catégorisé l'information à l'étape précédente, nous étions désormais en mesure d'analyser en détail l'information regroupée selon les trois

thèmes. Pour la troisième étape, nous avons identifié et décrit les premières catégories. Avec nos trois documents de travail, nous avons ciblé les informations les plus fréquentes et les plus significatives. L'objectif était de cibler l'information qui allait nous permettre de répondre à notre problématique et atteindre notre objectif de recherche. Ainsi, nous avons recueilli l'information pertinente pour chacun des thèmes incluant celle traitant des rôles des gestionnaires en relations de travail. Considérant que nous avons seize entrevues à catégoriser et à analyser, le processus n'a pas nécessité l'utilisation d'un logiciel tel que *N-Vivo* ou *Atlas-ti*. Pour terminer, nous avons réalisé la quatrième étape de la démarche de Blais et Martineau (2006) en procédant à la révision des catégories d'informations proposées. En complément à l'analyse qui nous a menés à la détermination de nos catégories analytiques, nous souhaitons également relever les similitudes ou les oppositions décrites par les gestionnaires en relations de travail quant aux trois thèmes choisis. Ces analyses secondaires nous apparaissaient comme une opportunité de nuancer et d'enrichir les distinctions entre les réponses des participants (Lamoureux, 2000).

Il ne faut pas perdre de vue que ces catégories font partie d'un ensemble qui permettra de répondre à notre problématique de recherche (Ayache et Dumez, 2011). Notre processus d'analyse et de codage des données s'est fait au fur et à mesure que nous avons recueilli l'information. Nous avons privilégié cette approche dans le but de nous imprégner des données empiriques pour déterminer la problématique de recherche de ce mémoire. Comme le mentionne Fortin (2010 : 457) :

*« L'analyse qualitative des données est un processus d'allers et de retours entre la collecte des données qui expriment la réalité des participants, la description d'un phénomène et l'élaboration de conceptualisation théorique qui visent à représenter cette réalité ».*

Cette démarche nous a permis de nous assurer que l'information recueillie tout au long des entrevues concordait avec les objectifs de notre recherche.

## **2.7. Les limites et aléas méthodologiques**

Notre démarche de recherche comporte certaines limites que nous jugeons important de relever. Premièrement, notre échantillon de gestionnaires en relations de travail comporte seize participants d'organisations différentes dont les réalités et les enjeux varient. Autrement dit, il n'est pas impossible que les rôles décrits par les gestionnaires rencontrés diffèrent selon le contexte organisationnel dans lequel ils travaillent. Malgré que l'exercice de généralisation puisse s'avérer difficile avec un échantillon aussi hétérogène, notre démarche exploratoire vise davantage à établir une première typologie scientifique sur les rôles des gestionnaires en relations de travail qui, nous le souhaitons, permettra de produire davantage de contenu théorique sur le sujet.

À la faible possibilité de pouvoir généraliser les résultats de recherche, les appuis théoriques de ce mémoire ne sont pas directement associés au sujet étudié. En effet, puisqu'il n'existe aucun ouvrage scientifique sur les rôles des gestionnaires en relations de travail, nous nous sommes tournés vers des littératures connexes. Dans un premier temps, nous avons recensé la littérature sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines dans une perspective évolutive pour dresser le portrait de l'évolution de la fonction et de ses rôles. Pour approfondir le sujet, nous avons également analysé la documentation en management sur les rôles des gestionnaires intermédiaires. Malgré qu'il ne s'agisse pas de références abordant directement notre sujet de recherche, nous sommes d'avis que ces informations seront pertinentes pour procéder à une comparaison entre les données empiriques et les ouvrages théoriques complémentaires pour procéder à des analyses comparatives dans la discussion.

Nos répondants étaient également des gestionnaires ayant des positionnements hiérarchiques différents. En effet, parmi les participants, certains étaient directeur ou directrice des relations de travail, directeur ou directrice des ressources humaines, conseiller ou conseillère en relations de travail, VP relations de travail ou VP ressources

humaines. Tel que mentionné précédemment, nous avons sélectionné des gestionnaires qui étaient responsables des relations de travail dans leur organisation. Malgré tout, nous sommes conscients que les tâches et responsabilités des participants peuvent varier justement en lien avec leur positionnement hiérarchique. À cet effet, leurs réponses peuvent avoir été influencées par leurs réalités organisationnelles hétérogènes. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires travaillant dans de plus petites organisations n'ont pas la même réalité que ceux dans une organisation d'envergure internationale, où les paliers hiérarchiques sont nombreux où les responsabilités sont délimitées clairement, où le pouvoir décisionnel au plan local peut être limité.

La dernière limite identifiée pour ce mémoire fait référence aux biais de l'entrevue à titre d'outil de collecte de données. Malgré les nombreux avantages décrits précédemment, l'entrevue semi-dirigée implique une interprétation des résultats de la part du chercheur dont l'objectivité peut être contestée quant à l'analyse des données recueillies.

## **Chapitre 3**

### **Présentation et analyse des données**

L'objectif du présent chapitre vise à présenter l'analyse des données collectées lors des entrevues réalisées auprès des gestionnaires en relations de travail. Les données sont présentées sous trois angles d'analyse. À titre d'introduction, il est d'abord question de l'importance accordée aux relations de travail dans les organisations rencontrées. Dans un second temps, nous abordons le positionnement social propre au gestionnaire en relations de travail et ses nombreuses relations avec les différents acteurs organisationnels. Pour terminer, le troisième angle d'analyse traite des rôles organisationnels joués par les gestionnaires rencontrés.

Avant de procéder à la présentation et l'analyse des données, nous tenons à faire quelques précisions. Sans pour autant reproduire l'exercice présenté au chapitre de méthodologie quant à la description des gestionnaires rencontrés, nous jugeons important de rappeler que l'échantillon de gestionnaires en relations de travail étudié ne représente pas un groupe homogène. En effet, certains travaillent actuellement dans le secteur public ou privé dans des organisations de taille différente avec des structures organisationnelles disparates. À cela s'ajoute une diversité de parcours professionnels qui confèrent aux gestionnaires rencontrés des réalités et des expériences diverses. Néanmoins, notre démarche exploratoire commandait de s'intéresser à un tel échantillon de gestionnaires pour venir jeter un premier éclairage sur leur réalité.

#### **3.1. Importance accordée aux relations de travail**

Lors des entrevues, l'importance accordée aux relations de travail a été abordée via les questions suivantes :

*« Comment évaluez-vous l'importance des relations de travail au sein de votre département ressources humaines ? Les professionnels en relations de travail sont-ils reconnus dans l'organisation comme des acteurs stratégiques pouvant fournir des outils et des solutions aux autres gestionnaires ? ».*

Nous souhaitons d'emblée appréhender l'importance accordée aux relations de travail au sein des organisations sondées et mieux représenter la place de ces acteurs au sein des organisations et de leurs services plus généraux en gestion des ressources humaines.

De manière générale, l'ensemble des gestionnaires en relations de travail rencontrés s'entendent pour dire que les relations de travail sont jugées importantes dans leur organisation. Dans cet ordre d'idées, le gestionnaire G qualifie les relations de travail d'« *essentielles* » et le gestionnaire de l'organisation A affirme : « *C'est sûr que c'est omniprésent* ». Certains notent d'ailleurs une importance particulière des gestionnaires en relations de travail face au reste des spécialistes en gestion des ressources humaines. C'est le cas du gestionnaire O qui souligne : « *Ça demeure une fonction dominante par rapport aux autres fonctions RH* ».

L'importance accordée aux relations de travail peut être interprétée de différentes façons. Dans l'ensemble, les entrevues font état de deux principaux constats qui illustrent et expliquent l'importance accordée aux relations de travail et à ses gestionnaires.

Premièrement, plusieurs participants affirment que la haute direction est soucieuse que l'organisation entretienne et développe de saines relations de travail puisque de mauvaises relations peuvent avoir des répercussions négatives pour l'organisation. La gestionnaire C offre un exemple clair de ce constat :

*« Très important, parce qu'on fait [produits qu'ils produisent dans leur usine], donc, c'est des gens qui sont syndiqués qui le font, donc la base de l'organisation est très soucieuse de bonnes relations de travail, quand je parle de la haute direction, le VP et ça. Je dirais que [ville où se situe l'usine] donc, c'est un bon choix pour toi [...] parce que les relations de travail sont les plus difficiles, énormément de griefs, énormément d'inquiétude pour la haute direction pourquoi il y a autant de griefs. Donc, oui, c'est quelque chose qui est important ».*

La haute direction est préoccupée au point où il est question de déployer un plan stratégique :

*« On entame une démarche tellement de changement de culture, de plus s'impliquer, comme je vous disais tantôt d'un peu isoler l'exécutif, donc de travailler avec les gens qui vraiment veulent travailler, puis de vraiment changer cette culture-là. [Ville où se situe l'usine], c'est un site qui est stratégique où est-ce qu'il peut avoir de possibles investissements éventuellement, mais comme les relations de travail, le nombre de griefs est trop élevé, c'est sûr que les décideurs, ça les freine un peu, donc, notre but c'est vraiment de changer cette culture-là avec différentes interventions, c'est ça je dirais le plan pour les deux trois prochaines années à [Ville où se situe l'usine] » (gestionnaire C).*

Toujours dans la perspective d'illustrer l'impact de mauvaises relations de travail sur l'organisation, la gestionnaire L décrit une grève importante de deux semaines ayant nui à la production de l'entreprise. Suivant cet événement, la haute direction a accepté la demande de la direction des ressources humaines de procéder à une médiation préventive pour que les conflits puissent se régler au fur et à mesure que ceux-ci surviennent. Le gestionnaire M précise : *« Quand on a un échec de négociation, l'impact est pour l'entreprise au complet »*. Dans le même ordre d'idées, les relations de travail difficiles de l'organisation C créent énormément d'embûches aux projets d'amélioration continue qu'elle souhaite mettre en place en sollicitant la participation des employés à laquelle le syndicat s'oppose :

*« Qu'on essaie d'avoir des initiatives comme ça pour venir impliquer les gens d'une autre manière, par contre, on se retrouve toujours freiné par le syndicat où est-ce qu'on a un grief, on n'a pas le droit d'impliquer des gens, ou on a un grief, que... C'est toujours un peu, mais les gens sont contents de participer, mais il y en a malheureusement qui n'oseront pas piler sur la tête du syndicat, ils vont se retirer de certains comités par rapport à l'ambiance qu'il peut y avoir dans ce niveau-là ».*

Ces points de vue des gestionnaires font ainsi valoir l'importance d'avoir de bonnes relations de travail puisqu'elles peuvent contribuer positivement à la performance économique et sociale des organisations.

Le deuxième constat issu des propos de nos participants situe de manière plus positive l'importance des relations de travail comme vecteur de mobilisation des employés. En effet, la grande majorité des gestionnaires rencontrés sont issus du milieu industriel où les employés contribuent à la fabrication de produits qui sont au cœur de leur raison d'être. Par conséquent, les gestionnaires œuvrant dans ces milieux reconnaissent que l'implication des employés est essentielle et valorisent qu'ils soient heureux dans leur milieu de travail. La gestionnaire de l'organisation D affirme :

*« Je veux dire, une business, ça roule à cause que tu as des gens. Ça fait que tu as des gens qui sont motivés, tu as des gens qui fonctionnent bien ensemble, tu as des gens qui travaillent bien ensemble, ça fait que c'est important que les relations de travail soient harmonieuses ».*

Pour la gestionnaire H, il existe un lien direct entre le fait que l'organisation maintienne de bonnes relations de travail et la mobilisation des employés :

*« Dans toute entreprise, c'est important, parce que c'est ce qui fait que tu vas avoir des gens mobilisés ou non, tu vas avoir des gens qui vont être heureux de rentrer travailler chez vous ou non ».*

En résumé, les gestionnaires rencontrés reconnaissent qu'avoir des relations de travail saines sont jugées importantes et qu'elles contribuent positivement au fonctionnement global de l'organisation. Les gestionnaires reconnaissent qu'ils ont la responsabilité de veiller aux bonnes relations de travail incluant l'éducation des autres gestionnaires intermédiaires :

*« On est la chasse gardée des bonnes relations de travail aux RH. C'est quand même assez inculqué dans les valeurs des gestionnaires, maintenant, des bonnes relations de travail » (gestionnaire I).*

Ce qui s'apparente comme étant au cœur de la profession de gestionnaire en relations de travail prend une importance capitale lorsque les employés d'une organisation sont pratiquement tous syndiqués :

*« L'importance dans une organisation comme une commission scolaire elle est capitale parce qu'évidemment on est une organisation à 99% syndiquée. Alors les syndicats aussi ont beaucoup de places, ils mettent beaucoup de place. Les syndicats sont quand même puissants, ils sont assis sur des conventions collectives municipales épaisses comme ça » (gestionnaire G).*

D'un milieu organisation à l'autre, il est possible de constater que les enjeux peuvent diverger, mais dans tous les cas, les gestionnaires s'entendent pour dire qu'ils doivent reconnaître l'importance et l'omniprésence des relations de travail dans leur organisation et qu'une part importante de responsabilité leur revient pour qu'elles soient saines et respectueuses.

## **3.2. Le positionnement social du gestionnaire en relations de travail dans l'organisation**

La recension des écrits établie au premier chapitre de notre mémoire nous permet de situer les gestionnaires en relations de travail en tant que gestionnaires intermédiaires. En effet, si nous revenons aux définitions des gestionnaires intermédiaires proposées par Floyd et Wooldridge (1992) et Huy (2001), ces gestionnaires sont dépeints comme essentiellement responsables d'opérationnaliser les processus stratégiques et occupent un positionnement hiérarchique intermédiaire entre la haute direction, leurs collègues gestionnaires et les employés. Dans le cas des gestionnaires en relations de travail, ces éléments définitionnels sont respectés et ces gestionnaires apparaissent particulièrement « *au milieu des organisations* » en raison du vaste réseau de relations sociales dans lequel ils se retrouvent. Ces nombreuses relations impliquent des interactions régulières avec des acteurs organisationnels de divers horizons (ex: délégué syndical, autres gestionnaires, haute direction) ayant des objectifs opposés. Le gestionnaire en relations de travail doit apprendre à composer avec cette réalité qui lui est propre. La section suivante cherche à identifier le réseau relationnel propre aux gestionnaires intermédiaires afin par la suite de mieux contextualiser l'étude de leurs rôles au sein des organisations.

### ***3.2.1. Les autres gestionnaires intermédiaires***

L'étude du réseau relationnel de ces gestionnaires révèle un premier élément. Ces gestionnaires semblent en effet avant tout en relation avec les autres gestionnaires intermédiaires de l'entreprise, notamment de production, qui les consultent pour leur expertise. Faut-il se le rappeler, la grande partie des gestionnaires en relations de travail rencontrés travaillent dans le secteur industriel ou manufacturier où les gestionnaires intermédiaires sont, dans la grande majorité des cas, des experts techniques ayant gravi les échelons hiérarchiques. Malgré qu'ils possèdent un vaste bagage d'expériences sur le

terrain, ils se tournent très régulièrement vers les ressources humaines pour obtenir du support et solliciter leur expertise.

Malgré qu'une littérature foisonnante insiste sur l'importance du rôle stratégique du gestionnaire en ressources humaines et en relations de travail auprès de la haute direction, il ne faut pas négliger la contribution au niveau opérationnel de ces gestionnaires intermédiaires. Pour les gestionnaires travaillant dans de plus petites organisations ou encore pour un site précis, ils sont ceux les plus impliqués dans les opérations avec les gestionnaires de première ligne. Pour la gestionnaire C :

*« On assiste une fois par jour à des réunions de 30 minutes au niveau des dernières 24 heures de la production, donc, on est dans une démarche d'amélioration continue où toutes les 24 heures on a des rencontres pour voir qu'est-ce qui a bien été, si ça pas bien été, est-ce qu'on prend la cascade plus haut ou est-ce qu'on le descend aux employés ? ».*

Ce genre de pratique quotidienne est très importante pour assurer une gestion efficiente des opérations pour que les objectifs de productivité soient atteints. Le gestionnaire G partage le même avis sur la fréquence des rencontres avec les autres gestionnaires intermédiaires :

*« Il va beaucoup avoir aussi au quotidien des interactions avec d'autres secteurs, d'autres services qui vont questionner « on voit ci, on voit ça. Telle orientation qu'on a prise à la commission scolaire, est-ce qu'on a le droit de faire ça ? ». Ça, j'ai le rôle-conseil aussi comme directeur adjoint auprès d'autres directions de services ou d'autres directions adjointes dans d'autres directions adjointes dans d'autres secteurs d'activité dans la gestion ».*

Ces nombreuses rencontres avec les autres gestionnaires de l'organisation permettent au gestionnaire en relations de travail d'être informé des enjeux dans les autres services, le gestionnaire A décrit le déroulement de ces rencontres :

*« On parlait de vision globale tout à l'heure, c'est que l'ensemble des directions de service, tu sais, on fait des tours de tables. Puis, on présente ses points. Puis, c'est un peu pour informer ce qu'il s'en vient puis les enjeux puis les... On n'est pas dans le registre de la planification stratégique là-dedans, mais on est quand même dans une compréhension un peu plus globale : bon bien c'est quoi qui se passe dans tel ou tel service ».*

En analysant la façon dont les gestionnaires en relations de travail rencontrés décrivent leur rôle support auprès des autres gestionnaires de l'organisation, il est intéressant de mentionner que leur rôle d'expertise dépasse celui des relations de travail. En effet, ils sont impliqués pour collaborer sur des projets non directement liés à leur domaine. Revenons sur le cas de la gestionnaire C. Si elle occupe un rôle clé pour les superviseurs de l'usine en matière de relations de travail, elle participe également à des rencontres quotidiennes d'amélioration continue :

*« On assiste une fois par jour à des réunions de 30 minutes au niveau des dernières 24 heures de la production [...] c'est une démarche d'amélioration continue, où toutes les 24 heures on a des rencontres pour voir, qu'est-ce qui a bien été, si ça pas bien été, est-ce qu'on prend la cascade plus haut ou est-ce qu'on le descend aux employés. On fait ça tous les jours, on fait une rencontre de 30 minutes pour voir comment c'est passé les dernières 24 heures ».*

Le fait qu'on souhaite l'impliquer de cette façon laisse présager qu'elle partage ses idées et que sa contribution est à valeur ajoutée pour l'amélioration continue du processus de production. Le fait d'être sollicité pour des dossiers non liés aux relations de travail est également évoqué par le gestionnaire J. Alors qu'il s'occupe uniquement du service des relations de travail, d'autres employés en ressources humaines souhaitent l'impliquer dans leurs dossiers :

*« Souvent, on nous interpelle parce qu'on est, moi, je dirais, nous sommes les stratégiques des RH. On va dire ça comme ça. C'est parce qu'on voit des*

*tactiques, là, on fait de la stratégie, on essaie de résoudre. Puis souvent, on nous interpelle dans des dossiers qui ne sont pas de notre nature, comme la dotation ou les problèmes de classification, alors qu'on ne devrait pas être là, ce n'est pas notre rôle, mais on veut nous entendre quand même parce qu'on a une crédibilité et qu'effectivement on a souvent une réflexion stratégique ».*

Les réponses des entrevues laissent présager que les gestionnaires en relations de travail sont des interlocuteurs importants des autres gestionnaires intermédiaires et qu'à ce titre, ils apparaissent comme une ressource importante pour leurs collègues. Pour gagner la confiance des autres gestionnaires, ils doivent toutefois démontrer que les solutions qu'ils proposent sont bénéfiques pour l'organisation et ancrer sur une connaissance pratique des relations sociales en entreprise qui balise le champ des possibles. C'est grâce au support et aux conseils qu'ils prodiguent qu'ils arrivent à bâtir leur crédibilité et par le fait même, leurs relations avec les gestionnaires pour que ceux-ci, continuent de vouloir les impliquer dans leur gestion.

### ***3.2.2. Équipe de direction***

Puisque les positionnements hiérarchiques des gestionnaires rencontrés varient, les relations avec la haute direction diffèrent parmi les gestionnaires rencontrés. En effet, pour ceux dont le supérieur immédiat n'est pas membre de la haute direction, il n'est pas en contact régulier avec celle-ci. Par exemple, un conseiller en relations de travail qui relève d'un directeur des ressources humaines ne collaborera pas sur une base régulière avec la haute direction, c'est plutôt son gestionnaire supérieur qui aura ce rôle. Ainsi, selon la structure du département et du positionnement hiérarchique occupée les gestionnaires en relations de travail auront un accès direct ou indirect à la haute direction.

Parmi les gestionnaires rencontrés, tous siègent sur le comité de direction à l'exception de deux participants. Ces deux participants n'ont pas le poste de directeur en relations de

travail, mais plutôt celui de conseiller en relations de travail ce qui justifie que leur participation ne soit pas sollicitée pour ces rencontres. Généralement, les comités de direction ont lieu formellement une fois par mois pour discuter des orientations stratégiques. Pour les gestionnaires participants régulièrement à ces rencontres, ces derniers les perçoivent comme une possibilité d'échanger avec la haute direction sur des enjeux organisationnels davantage opérationnels : « *C'est moi qui va donner le pouls de l'organisation à la direction générale* » (gestionnaire I). Essentiellement, la nature de la relation qu'entretiennent les gestionnaires en relations de travail rencontrés avec la direction se traduit par un rôle que l'on peut qualifier de « *rôle support* ». Pour les supporter à leur tour dans leur rôle, les gestionnaires en relations de travail s'assurent de tenir informé la direction des dossiers critiques en cours pour qu'ils aient en main l'information nécessaire pour en avoir une compréhension globale :

*« Est-ce que j'ai à tenir informée ma supérieure de l'ensemble de mes dossiers, du développement de l'ensemble de mes dossiers, pas du tout, moi, je vais la tenir au courant des dossiers à impact, des enjeux importants qui vont impacter elle des décisions ou son rôle de conseil avec la direction générale »* (gestionnaire G).

En d'autres termes, cette relation d'information qu'entretient le directeur en relations de travail avec la haute direction fait partie de ses principales responsabilités pour escalader l'information du niveau opérationnel vers le stratégique et vice versa.

Les gestionnaires en relations de travail sont aussi amenés à collaborer étroitement avec la haute direction pour les dossiers d'alignement stratégique afin que les objectifs soient soutenus par le département des ressources humaines ou des relations de travail. Cette réalité est exprimée par plusieurs gestionnaires rencontrés. Selon la gestionnaire C :

*« Il y a toujours des rencontres aussi avec le directeur d'usine, il y a-tu des priorités, il y a-tu des urgences, donc il y a toujours ça, je dirais même une fois par jour, il faut qu'on se parle pour voir c'est quoi les priorités ».*

Poursuivant des objectifs similaires, ce type de rencontre est vécu par la gestionnaire L sous forme de comité :

*« On a un forum mensuel avec les directeurs de production, les partenaires d'affaires en ressources humaines, puis les représentants syndicaux, les délégués qui sont nommés, puis à chaque mois, il y a un forum, ce n'est pas pour régler de griefs-là, mais il y a un forum pour parler des affaires. Fait que là le directeur de production, il dit c'est quoi leur plan? C'est quoi les enjeux qui ont? Qu'est-ce qui s'en vient? ».*

Malgré que l'approche ne soit pas exactement la même, l'objectif visé est tout de même de se tenir informé sur les enjeux et les priorités à venir. Cette idée d'avoir une compréhension globale des objectifs poursuivis par les membres de la direction est possible grâce à une collaboration régulière avec ceux-ci. Pour le gestionnaire A, il est toujours à l'affût des enjeux de son organisation grâce aux rencontres de comité de direction qui ont lieu toutes les deux semaines :

*« Oui, oui. Puis là, tu sais ce qui est intéressant là-dedans, tu sais, on parlait de vision globale tout à l'heure, c'est que l'ensemble des directions de service, tu sais, on fait des tours de table. Puis, on présente ses points. Puis, c'est un peu pour informer ce qu'il s'en vient puis les enjeux puis les... On n'est pas dans le registre de la planification stratégique là-dedans, mais on est quand même dans une compréhension un peu plus globale : bon, bien, c'est quoi qui se passe dans tel ou tel service ».*

La nature de la relation entre le gestionnaire en relations de travail et la haute direction résume très bien une réalité nouvelle du gestionnaire en relations de travail où on lui

demande d'être informé des enjeux pour s'aligner selon les priorités organisationnelles. Pour ceux qui chapeautent une équipe de professionnels en ressources humaines ou en relations de travail, ils veillent à descendre l'information de la haute direction quant aux objectifs poursuivis. Cette réalité est exprimée par le gestionnaire J :

*« Mais une journée quotidienne va être des échanges avec mes conseillers, j'ai des bilatérales qui sont prévues chaque semaine, donc je vais avoir ces échanges-là. Je vais avoir des dossiers dont ils veulent avoir une orientation, discuter, voir quelles sont les possibilités. Ils voient un dossier, donc ils vont aller chercher mon avis ou mon impression ».*

Les gestionnaires en relations de travail agissent également à titre d'expert auprès de l'équipe de direction. Fréquemment, la haute direction les questionne pour obtenir une opinion ou un conseil en lien avec l'interprétation de la convention collective ou de la jurisprudence. Le gestionnaire G décrit comment ce rôle peut se traduire au quotidien :

*« Ils vont venir nous voir, est-ce qu'il y a des empêchements dans la convention collective? Est-ce qu'il y a des choses...? En fait, on va répondre « voici si vous avez des marges de manœuvre qui sont là, vous n'avez pas, etc. ». Puis ils vont prendre une décision ».*

Pour le gestionnaire N, ce rôle se traduit de manière similaire, mais il insiste sur la valeur ajoutée de leur implication :

*« Nous on est là pour aider, pour avoir une coche plus spécialisée, d'être un centre d'expertise là pour aider les gestionnaires lorsqu'ils ont vraiment besoin d'aide d'un plus et de conseils et de voir les choses différemment ou quand ils ne connaissent pas l'interprétation et l'application encore des implications légales que ça peut avoir ».*

En plus de jouer ce rôle d'expert au niveau des relations de travail, les membres de la haute direction le sollicitent pour avoir son opinion sur les bonnes pratiques à développer :

*« Il va beaucoup avoir aussi au quotidien des interactions avec d'autres secteurs, d'autres services qui vont questionner « [son prénom] on voit ci, on voit ça. Telle orientation qu'on a prise à la Commission scolaire, est-ce qu'on a le droit de faire ça? ». Ça, j'ai le rôle-conseil aussi comme directeur adjoint auprès d'autres directions de services ou d'autres directions adjointes dans d'autres secteurs d'activité dans la gestion » (gestionnaire G).*

Cette relation à titre d'expert auprès de la haute direction les amène à développer une collaboration qui doit toutefois s'appuyer sur une crédibilité professionnelle :

*« Ils nous voient vraiment comme un partenaire d'affaires. Faque là à chaque fois qu'il y a quelque chose, qu'il y a un gros enjeu, qu'il doit implanter un programme ou quelque chose, c'est la première à venir à notre porte et de dire viens avec nous autres, on va essayer de voir comment on pourrait le faire. Est-ce que tu as des idées? Comment tu vois ça? Comment ça va impacter la convention collective? Comment les employés vont le voir si on le fait comme ça? As-tu pensé au côté syndicat? Donc c'est avant d'appliquer de quoi qu'on soit pogné avec des problèmes après, ils nous impliquent vraiment au départ et là je dis regarde ça je n'irais pas là, dans ce terrain-là, ça risque d'être glissant et ils n'aimeront pas. Ça fait qu'ils nous impliquent assez rapidement » (gestionnaire B).*

Le fait d'être impliqué permet d'éviter des situations indésirables en vertu de la convention collective, mais également d'entretenir une relation privilégiée avec la direction de l'organisation.

Pour les participants relevant directement d'un membre de la haute direction (ex : vice-président RH ou direction générale), ils décrivent pour la plupart une relation de proximité

basée sur la confiance : « *J'ai une très, très belle latitude, j'ai une très belle confiance de mon DG. On me donne beaucoup de place* » (gestionnaire A). L'idée que le service des ressources humaines ou des relations de travail selon l'organisation entretienne une relation de qualité avec la direction est essentielle. La relation qu'entretient le gestionnaire en relations de travail avec la haute direction est également très importante pour assurer le support de celle-ci lorsque nécessaire. Le gestionnaire N illustre ce propos avec un exemple concret :

*« Si moi je suis tout seul à me battre avec mon équipe de ressources humaines à vouloir responsabiliser les gestionnaires, si les membres de la direction, si mon directeur des tables de jeux si ma directrice de la restauration n'y croit pas et que pour elle c'est les ressources humaines qui devraient être responsables, ça ne marchera jamais. Faque il faut vraiment passer par ton comité de direction puis idéalement il faut que ton DG en haut y croit. Tu pars d'un mandat solide et d'une réflexion que tu as faite avec ton DG et là tu vas descendre ça avec tes collègues, on ne peut rien imposer. Il faut vraiment que les gens y croient et que ça fasse partie des orientations ».*

Essentiellement, malgré que la relation unissant le gestionnaire en relations de travail et la haute direction soit parfois occasionnelle, elle est indispensable pour soutenir certains projets pour qu'ils puissent se concrétiser.

### **3.2.3. Syndicat**

Si les gestionnaires sont en lien avec l'équipe de direction et plusieurs autres gestionnaires intermédiaires des entreprises, la nature de leur fonction les place également au cœur de la relation que lient les représentants syndicaux à leur entreprise, les gestionnaires en relations de travail agissant comme premier répondant face à ces représentants. La section suivante étudie plus en profondeur la nature de cette relation entre gestionnaires en relations de travail et représentants syndicaux.

### 3.2.3.1. Les relations formelles

Les relations entre les gestionnaires en relations de travail et les représentants syndicaux sont largement structurées par des pratiques institutionnalisées au sein des organisations qui découlent notamment de certaines obligations légales. Les contacts entre gestionnaires et représentants syndicaux découlent donc en partie de processus formels. Même si les gestionnaires rencontrés semblent accorder une importance plus considérable aux processus informels, les processus formels continuent d'exister. Il en va ainsi des rencontres qui s'opèrent dans le cadre des travaux de comité de relations de travail (CRT), de comité de gestion de griefs et le comité de négociation de convention collective.

La gestionnaire B précise ce fonctionnement dans son organisation :

*« On se rencontre au moins une fois par mois formellement, moi, le président et l'agent d'affaires à Montréal en fait en dehors du bureau justement pour ne pas être déranger puis tout ça. Une fois par mois pour régler les griefs et tout ça ».*

Le comité de relations de travail sur une base mensuelle apparaît comme étant une pratique très répandue : *« Officiellement, c'est un comité de relations de travail à tous les mois, un comité de gestion de griefs la révision de grief une fois par mois »* (gestionnaire M). Ce dernier précise que le CRT peut se rencontrer plus fréquemment au besoin pour régler des situations de griefs. Bien entendu, les relations formelles avec l'acteur syndical existent et sont essentielles pour régler les dossiers.

Les gestionnaires rencontrés s'entendent pour dire que les relations formelles prenaient vie par l'intermédiaire des divers comités institutionnalisés où il était question des dossiers de relations de travail tels que la gestion des griefs, la convention collective et l'application des différents mécanismes prévus par celle-ci. Ces processus formels ont amené les

gestionnaires en relations de travail à interagir régulièrement avec l'acteur syndical. Le gestionnaire O explique les principaux sujets abordés lors de ces rencontres :

*« Il y avait des comités qui venaient de la convention, comme, tu sais, le comité des relations de travail, pour discuter des sujets, des griefs, tous les machins, comité de santé-sécurité, se conformer à la loi, tout ça. Mais il y a eu beaucoup de comités... Je me rappelle, à une époque, on a fait beaucoup de médiation préventive, avec le service du Ministère du Travail. On avait des comités de qualité totale, aussi, à un moment donné » (gestionnaire O).*

En contrepartie, les gestionnaires participants reconnaissent que les relations informelles avec les représentants syndicaux sont tout aussi importantes pour développer et maintenir de saines relations avec l'acteur syndical. Les gestionnaires rencontrés s'entendent pour dire que le développement de relations informelles contribue positivement à la relation avec la partie syndicale et que s'en tenir aux mécanismes de communication formelle serait insuffisant. Également, les gestionnaires rencontrés semblent accorder une importance plus grande aux relations informelles pour maintenir et développer des relations de travail harmonieuses.

### *3.2.3.2. L'importance des relations informelles*

Alors que les relations formelles proposent une approche sur la résolution de conflits, les relations informelles semblent être de plus en plus valorisées dans les organisations pour développer le volet relationnel et communicationnel avec l'acteur syndical. Il est intéressant de voir l'importance que jouent les relations de nature informelle entre le gestionnaire en relations de travail et les représentants syndicaux. Si les processus formels des relations de travail (ex : négociation collective, comité de relations de travail, comité de griefs, etc.) jouent un rôle clé dans la relation entre gestionnaires en relations de travail et représentants syndicaux, nos données empiriques soutiennent l'importance des échanges

spontanés et informels entre ces parties. Ces rapports informels permettent le plus souvent de régler plusieurs situations sans attendre une prochaine réunion formelle :

*« On se parle quasiment au téléphone à tous les jours, on a des questions et tout ça. Donc tu sais si tu as un employé qui est arrivé quelque chose, si moi je ne leur ai pas écrit eux ils vont m'appeler, donc regarde ça s'est arrivé et on en parle demain. Ça fait que c'est vraiment, on a une communication assez fréquente, quasiment tous les jours » (gestionnaire B).*

Parmi les gestionnaires sondés, plusieurs reconnaissent que les discussions informelles sont très nombreuses avec le syndicat. Fonctionner ainsi contribuerait à entretenir de bonnes relations avec celui-ci en plus de faire avancer certains dossiers plutôt qu'attendre au prochain comité de relations de travail par exemple. La gestionnaire B fait état de cette réalité de la manière suivante :

*« Une fois par mois pour régler les griefs et tout ça. Par la suite, je te dirais que je les vois une à deux fois par semaine. On se parle quasiment au téléphone à tous les jours, on a des questions et tout ça. Donc tu sais si tu as un employé, qu'il est arrivé quelque chose, si moi je ne leur ai pas écrit eux ils vont m'appeler, donc regarde ça s'est arrivé et on en parle demain. Ça fait que c'est vraiment, on a une communication assez fréquente, quasiment tous les jours ».*

Cette proximité avec les représentants syndicaux, le fait d'échanger quotidiennement semble s'avérer une opportunité de partager de l'information privilégiée pour les deux parties. Dans le même ordre d'idées, la relation informelle est jugée comme une relation basée sur la confiance, la gestionnaire H l'illustre avec un exemple concret :

*« Le président du syndicat, il vient traiter directement avec moi, il me fait confiance, tout ça, on fait beaucoup... hier, justement, on était sur un dossier, puis je lui ai comme glissé « regarde, cette information-là, je ne l'ai pas dit à l'ensemble des délégués, mais à toi, je te le dis parce que je te dois bien*

*ça », donc tu sais, on fonctionne comme ça. Ça fait qu'on se le rend mutuellement ».*

### *3.2.3.3. L'importance d'impliquer le représentant syndical et de le tenir informé*

Aux yeux de plusieurs de nos répondants, l'implication du représentant syndical dans certaines initiatives ne relevant pas des relations de travail semble être une pratique valorisée ayant des répercussions positives pour l'organisation et les relations avec l'acteur syndical. Alors qu'il peut s'agir d'une pratique contradictoire pour certains, cette approche est généralisée dans les organisations rencontrées. Le fait de l'impliquer peut vouloir dire l'amener à participer à des comités qui sortent du domaine strict des relations de travail (ex : projet de changement, amélioration continue, innovation) pour partager leurs idées.

Les gestionnaires rencontrés tentent souvent d'impliquer leur représentant syndical dans divers comités en sollicitant leur participation. La contribution de l'acteur syndical peut s'avérer bénéfique pour l'organisation dans l'atteinte des objectifs poursuivis par le comité comme en témoigne le gestionnaire A :

*« Puis au départ, on pensait qu'il allait peut-être agir justement comme représentant puis finalement, tu vois, oui il y a ce chapeau-là inévitablement, mais il participe beaucoup au processus, puis d'une manière très positive. Fait que tu sais, ça aussi stratégiquement, j'étais content qui soit là parce que je me dis : bien regarde, on va faire des gains parce qu'on travaille ensemble et il va voir un peu où l'employeur veut s'en aller, puis il ne va pas avoir cette impression-là qu'on veut lui cacher des choses » (gestionnaire A).*

Il était très heureux de son implication et de collaborer avec lui sur d'autres sujets que ceux liés aux relations de travail qui peuvent souvent être conflictuels. Ce dernier a également

reconnu que son implication dans ce comité a eu des répercussions positives sur les relations de travail dans l'ensemble.

Pour la gestionnaire C, malgré les relations de travail tendues, elle cherche à impliquer le représentant syndical et les employés syndiqués pour améliorer les processus de production :

*« On implique les gens dans certains secteurs au niveau des opérations, justement pour les amener à participer et donner des idées. On essaie d'avoir des initiatives comme ça pour venir impliquer les gens d'une autre manière, par contre, on se retrouve toujours freiné par le syndicat où on a un grief. Les gens sont contents de participer, mais il y en a malheureusement qui n'oseront pas piler sur la tête du syndicat, ils vont se retirer de certains comités par rapport à l'ambiance qu'il peut y avoir à ce niveau-là ».*

Cette initiative d'impliquer l'acteur syndical dans divers comités s'inscrit dans un projet stratégique déployé par la haute direction dans le but d'améliorer les relations de travail dans un horizon de moyen terme.

Alors que l'implication du syndicat sur un comité stratégique peut poursuivre différents objectifs, la gestionnaire L explique que cette approche est essentielle dans son organisation pour éviter des conflits :

*« On a un forum mensuel avec les directeurs de production, les partenaires d'affaires en ressources humaines, puis les représentants syndicaux, les délégués qui sont nommés, puis à chaque mois, il y a un forum, ce n'est pas pour régler de griefs là, mais il y a un forum pour parler d'affaires. Fait que là le directeur de production, il dit c'est quoi leur plan, c'est quoi les enjeux qu'ils ont, qu'est-ce qui s'en vient [...] On le mentionne dans ce forum-là avec les gars du syndicat, faits de même ils sont au courant, ils ne sont pas surpris, puis, ça ne fait pas de problèmes ».*

Ce comité offre l'opportunité aux représentants syndicaux d'avoir de la visibilité sur les projets déployés par l'organisation et de leur offrir une tribune pour partager leurs idées auprès des hauts dirigeants. Cette approche peut être considérée comme une stratégie de la part de l'employeur pour éviter la confrontation de la part de l'acteur syndical et d'une certaine façon, l'amener à s'ouvrir aux projets.

En complément, le fait d'impliquer le syndicat s'apparente à l'idée de le tenir informé pour assurer une communication saine et efficace avec celui-ci. La gestionnaire L l'explique très bien :

*« Nous autres dans tous nos plans de communication par exemple, même si c'est des affaires qui ne touchent pas le syndicat, ils sont toujours listés dans notre liste de détenteurs d'intérêts, puis on les avise toujours, on les voit vraiment comme un partenaire privilégié dans ce qu'on a à faire ».*

Il apparaît assez évident que les gestionnaires en relations de travail partagent de l'information pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais cette pratique s'avère tout de même très intéressante puisque la croyance populaire a longtemps été que cela ne regardait pas le syndicat et qu'il n'avait pas à être informé. Les représentants syndicaux rencontrés se montrent ouverts et intéressés à comprendre ce que plusieurs appellent « *la business* ».

#### *3.2.3.4. L'importance de faire preuve de transparence*

Les témoignages des gestionnaires rencontrés mettent également en lumière l'importance de faire preuve de transparence dans leurs relations avec les représentants syndicaux. La confiance entre l'employeur et le syndicat est essentielle pour qu'une relation positive puisse se développer et perdurer.

Être transparent signifie également d'informer honnêtement le représentant syndical en amont avant que certaines décisions soient prises. Le gestionnaire A explique :

*« Je te donne l'exemple du processus disciplinaire, si pour moi tu sais l'objectif ultime, c'est corriger un comportement, corriger une situation puis de s'assurer que ça ne se reproduise pas. Si je dois ajouter des étapes dans mon processus, c'est-à-dire de lâcher un coup de fil au représentant syndical pour lui dire : ré-enligne ton membre, puis que pour moi ça porte fruit, je vais le faire ».*

Agir de la sorte s'avère bénéfique pour les deux parties. Du côté de l'employeur, valoriser cette approche lui permet d'atteindre l'objectif poursuivi alors que pour l'acteur syndical, on lui donne l'opportunité de parler à son membre avant d'intervenir.

La gestionnaire F partage une opinion très similaire puisqu'elle fait preuve d'ouverture pour partager au syndicat les motivations derrière les décisions prises par l'organisation :

*« Dû à la communication, on est toujours prêts pour discuter des options, s'il y a d'autres options. On était très transparents avec le processus de décision : pourquoi on a pris cette décision, pourquoi on a besoin de l'implanter, qu'est-ce qui se passe ? Donc tous les bénéfices, tous les avantages, je ne sais pas, ou les défis de ce processus sont là pour expliquer au syndicat ».*

Elle reconnaît ne pas avoir l'obligation d'agir de la sorte, mais que de cette façon, l'acteur syndical est moins sur ses gardes et le déploiement de projets de changement est beaucoup plus facile et leur a permis d'avoir plus de succès.

Faire preuve de transparence dans la relation avec le syndicat contribuerait également à bâtir de meilleures relations tout en développant sa crédibilité professionnelle auprès de celui-ci :

*« Donc juste en étant transparente et jusqu'à tant qu'ils voient que tu as des connaissances et que tu es correct dans ce que tu fais, je te dirais après ça tu gagnes le respect assez facilement, puis on a tout de suite développé une super bonne relation [...] Je te dirais que dès le départ j'étais très, très transparente. Parce que ça t'aide en bout de ligne. Je me dis que les dossiers vont se régler pas mal plus facilement si tu as une bonne relation avec le syndicat »* (gestionnaire B).

Cette relation de transparence et de respect amène également le représentant syndical à partager de l'information sensible au gestionnaire en relations de travail pour éviter certaines tensions avec les employés syndiqués :

*« Exemple, si on s'apprête à faire quelque chose puis qu'eux autres, ils disent « Eille, prévoyez, là, ça va chialer à tel endroit où il risque d'avoir telle chose qui se passe ou mettez dans l'entente une clause relative à ça, juste pour qu'on s'évite des mésententes ou des oublis par la suite » »* (gestionnaire H).

Elle reconnaît cependant être privilégiée d'avoir ce genre de relation avec le représentant syndical, cela est rendu possible dû au fait que les relations de travail sont très bonnes dans son organisation.

### **3.3. Conclusion sur l'importance accordée aux relations de travail et sur le positionnement social du gestionnaire en relations de travail dans l'organisation**

Les deux premières sections de ce chapitre de présentation et d'analyse de données avaient pour objectif de mettre en contexte le cadre organisationnel des rôles des gestionnaires en relations de travail participants à cette étude. En effet, le fait que les organisations accordent beaucoup d'importance aux relations de travail représente un contexte favorable à l'exercice de la profession. Les participants soulignent que les relations de travail sont jugées importantes par leur organisation. Nos résultats d'entrevues nous permettent de croire que des relations de travail harmonieuses contribuent positivement à la performance organisationnelle et à la mobilisation des employés. À l'opposé, les participants s'entendent également pour dire que de mauvaises relations de travail peuvent engendrer des conséquences négatives pour l'organisation (ex : diminution importante de la production lors d'une grève).

De manière complémentaire, le vaste réseau de relations qu'entretiennent les gestionnaires en relations de travail les supporte grandement dans les nombreux rôles qu'ils sont amenés jouer. Ces relations peuvent être catégorisées sous trois grands axes : les relations avec les autres gestionnaires, les relations avec la haute direction et les relations avec les représentants syndicaux. Précisément en ce qui a trait à l'acteur syndical, les relations nouées se veulent à la fois formelles et informelles. Les participants de notre étude précisent également l'importance d'impliquer le syndicat et de faire preuve de transparence dans leurs rapports avec eux.

### **3.4. Les rôles de gestionnaires en relations de travail**

À la lumière des entrevues, nous avons procédé à la classification des rôles des gestionnaires en relations les plus fréquemment décrits. La question posée aux participants se voulait très large de façon à leur donner beaucoup de latitude pour y répondre. La question était tout simplement « *Comment qualifieriez-vous votre rôle dans l'organisation ?* ». L'objectif était de leur offrir la possibilité de partager leur vision quant à leurs rôles et ceux qu'ils jugeaient les plus importants. L'ensemble des principaux rôles répertoriés se retrouve dans le tableau 3.1. Nous proposons également une description pour chacun de ces rôles et les fréquences sont présentées de façon subdivisée selon le type d'organisation. Ainsi, nous proposons une analyse des treize rôles de façon à illustrer l'importance relative de chacun d'eux.

**Tableau 3.1 : Description des rôles joués par les gestionnaires en relations de travail rencontrés**

	<b>Rôles</b>	<b>Description du rôle</b>	<b>Nombre de gestionnaires ayant reconnu jouer ce rôle</b>			
<b>Opérationnel</b>	Facilitateur	Impliqué dans l'opérationnalisation des changements organisationnels	<b>Organisations publiques : 5/6</b> Secteur municipal : 4/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 7/9</b> Multinationale : 3/4 Grande entreprise : 4/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 13/16</b>
	Rôle de supervision d'employés	Il a des employés sous sa supervision, qui relèvent directement de lui	<b>Organisations publiques : 6/6</b> Secteur municipal : 4/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 6/9</b> Multinationale : 3/4 Grande entreprise : 3/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 13/16</b>
	Généraliste	Ne fait pas uniquement des relations de travail. Impliqués dans d'autres sphères touchant la gestion des ressources humaines	<b>Organisations publiques : 3/6</b> Secteur municipal : 2/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 6/9</b> Multinationale : 3/4 Grande entreprise : 3/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 10/16</b>
	Opérationnel	Il n'est pas impliqué dans la conception des orientations stratégiques. ils sont plutôt impliqués l'opérationnalisation et l'alignement des pratiques RT avec les objectifs organisationnels	<b>Organisations publiques : 5/6</b> Secteur municipal : 3/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 2/9</b> Multinationale : 1/4 Grande entreprise : 1/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 8/16</b>
	Expert administratif	Rôle d'expertise en matière de relations de travail en référence à une très bonne connaissance des lois et convention(s) collective(s) et assure un rôle d'expert administratif (tâches administratives associées aux relations de travail)	<b>Organisations publiques : 3/6</b> Secteur municipal : 1/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 3/9</b> Multinationale : 2/4 Grande entreprise : 1/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 7/16</b>
	Rôle décisionnel	Doit parfois trancher et prendre des décisions et couper la poire en deux lorsque nécessaire	<b>Organisations publiques : 2/6</b> Secteur municipal : 2/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 0/1	<b>Organisations privées : 0/9</b> Multinationale : 0/4 Grande entreprise : 0/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 2/16</b>

Relationnel	Influenceur	En référence avec leur niveau de crédibilité professionnelle auprès des acteurs organisationnels, il s'agit de la capacité à les influencer dans leur contribution quant au bon fonctionnement des relations de travail	<b>Organisations publiques : 5/6</b> Secteur municipal : 3/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 4/9</b> Multinationale : 3/4 Grande entreprise : 1/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 9/16</b>
	Communicateur	Communique l'information aux acteurs organisations et principalement le syndicat pour le tenir informé des projets de l'organisation et veiller à entretenir des relations de travail harmonieuses	<b>Organisations publiques : 2/6</b> Secteur municipal : 1/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 0/1	<b>Organisations privées : 5/9</b> Multinationale : 2/4 Grande entreprise : 3/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 7/16</b>
	Rôle politique	Fait référence au principe de jouer le rôle de l'entre-deux (entre le patronat et les employés). Ce principe peut faire référence à l'expression « <i>entre l'arbre et l'écorce</i> »	<b>Organisations publiques : 3/6</b> Secteur municipal : 2/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 2/9</b> Multinationale : 0/4 Grande entreprise : 2/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 5/16</b>
	Agent de liaison	Créer des relations entre les différents acteurs organisationnels pour les amener à communiquer et/ou collaborer	<b>Organisations publiques : 1/6</b> Secteur municipal : 0/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 2/9</b> Multinationale : 2/4 Grande entreprise : 0/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 4/16</b>
Stratégique	Rôle-conseil et support	Supporter, conseiller et éduquer les gestionnaires dans leurs interventions, leurs pratiques de gestion et l'atteinte de leurs objectifs	<b>Organisations publiques : 4/6</b> Secteur municipal : 3/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 0/1	<b>Organisations privées : 6/9</b> Multinationale : 4/4 Grande entreprise : 2/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 11/16</b>
	Innovateur	Capacité à innover, à trouver des solutions, proposer de nouvelles idées, se montrer créatif avec l'application de la convention collective selon les besoins organisationnels	<b>Organisations publiques : 4/6</b> Secteur municipal : 2/4 Ministère gouvernemental : 1/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 4/9</b> Multinationale : 3/4 Grande entreprise : 1/5	<b>Coopérative : 1/1</b>	<b>Total : 9/16</b>
	Partenaire d'affaires	Avoir une bonne compréhension de son milieu organisationnel et de la raison d'être de l'organisation (« <i>business</i> »)	<b>Organisations publiques : 4/6</b> Secteur municipal : 3/4 Ministère gouvernemental : 0/1 Parapublic : 1/1	<b>Organisations privées : 2/9</b> Multinationale : 1/4 Grande entreprise : 1/5	<b>Coopérative : 0/1</b>	<b>Total : 6/16</b>

### ***3.4.1. Facilitateur (de changement organisationnel)***

Le rôle de facilitateur (de changement organisationnel) est très présent dans le quotidien des gestionnaires rencontrés. En effet, treize des seize gestionnaires rencontrés reconnaissent jouer ce rôle dans leur organisation. À la lumière des réponses d'entrevues, ce rôle peut se concrétiser selon six sous-rôles :

1. Concevoir le plan de formation pour les employés et les gestionnaires de première ligne;
2. Établir le plan de communication utilisé pour le déploiement du changement;
3. Assurer le partage efficace de l'information dans l'organisation;
4. Bâtir le plan et les outils de gestion du changement;
5. Veiller à la mobilisation des employés et des gestionnaires de première ligne pour éviter l'apparition de résistance au changement;
6. Supporter les gestionnaires de première ligne dans la façon dont ils gèrent le changement auprès de leurs employés (rôle de « *coaching* »).

Ce rôle de facilitateur n'existe pas dans le modèle de gestion traditionnelle des ressources humaines. En effet, il s'agit d'un rôle qui correspond davantage au modèle de gestion stratégique des ressources humaines où le rôle du gestionnaire va au-delà de l'opérationnalisation, il contribue à la création d'initiatives à valeur ajoutée pour l'organisation. Les six sous-rôles énumérés sont interreliés. La gestionnaire C explique comment elle vit le rôle de facilitatrice :

*« Agent de changement, informer les gens au changement qui s'en venait, après l'appréhension de résistance qui pourrait y avoir bâtir des messages aux employés par rapport à l'implantation de ce système-là, beaucoup de communication, donc déployer les communications à tous les niveaux de bâtir un système de communication [...] on a été des coachs aussi pour les superviseurs de production qui devaient aussi eux gérer ces changements-là ».*

Fait intéressant, les gestionnaires reconnaissent que le rôle de facilitateur implique de guider les gestionnaires dans les processus de changement pour déployer une démarche qui correspond à leurs besoins et avec laquelle ils sont à l'aise :

*« On va l'aider à faire un plan de match que lui va déployer par contre de son côté, parce qu'on est toujours dans un rôle de conseil, on ne va pas faire les choses à sa place » (gestionnaire G).*

Ces propos illustrent l'ensemble des descriptions offertes par les gestionnaires à titre d'agent de changement. L'interprétation de ceux-ci nous amène à comprendre qu'ils jouent un rôle-clé dans le déploiement des changements organisationnels, mais qu'ils ne sont pas impliqués dans la conception de ceux-ci. Ils peuvent être consultés par la haute direction pour connaître et clarifier certains points quant à la faisabilité de certains projets sur le plan des relations de travail, mais leur implication avec la direction se limite principalement à cela. Cela coïncide avec la conception proposée par Foucher et Léonard (2001) où ils reconnaissent que les actions ressources humaines en matière de changement organisationnel se traduisent par leur implication auprès des acteurs en ce qui a trait à la formation, les plans en matière de développement organisationnel, les changements de structures organisationnelles et à titre de rôle support. Malgré qu'il s'agisse d'une approche proposée pour les gestionnaires en ressources humaines, il est possible d'appliquer celle-ci à la réalité des gestionnaires en relations de travail.

Quant aux relations de travail, il est intéressant de mentionner que quinze gestionnaires sur seize n'ont pas eu besoin de modifier leurs conventions collectives puisqu'elles leur offraient suffisamment de flexibilité pour procéder aux changements organisationnels souhaités par la haute direction. Dans certains cas, des lettres d'entente ont dû être rédigées, mais il ne semblerait pas que cela ait causé de problème d'importance pour les gestionnaires rencontrés.

### ***3.4.2. Rôle de supervision d'employés***

Le rôle de supervision d'employés occupe une place d'importante auprès de la grande majorité des gestionnaires rencontrés. En effet, parmi les seize gestionnaires participants, treize d'entre eux supervisent minimalement un employé occupant un poste de professionnel en ressources humaines. Une tendance semble s'illustrer auprès des gestionnaires rencontrés. Plus l'équipe qu'il supervise est nombreuse, plus il se dégage des tâches liées aux opérations courantes (ex : questions liées à l'interprétation de la convention collective, interventions disciplinaires jugées moins complexes, préparation des dossiers d'arbitrage). Dans le même ordre d'idées, ils accordent beaucoup d'importance au fait de développer les membres de leur équipe en leur confiant des responsabilités quant à la gestion des relations de travail :

*« Parce que pour moi, c'est une force, de l'équipe ou de la force d'une bonne direction des ressources humaines, c'est d'être bien entouré puis c'est d'être capable de, si demain matin, il n'est pas là, bien son service il roule »*  
(gestionnaire A).

Tel que décrit au chapitre de méthodologie, les organisations rencontrées ont des structures disparates avec des modes de fonctionnement différents, notamment en ce qui a trait à leur département de gestion des ressources humaines. Les deux seuls gestionnaires rencontrés qui n'avaient pas d'effectif à superviser sont dans la catégorie de la grande entreprise pour le secteur privé. Dans les deux cas, il s'agit d'organisation ayant un fonctionnement par site où ils sont les seuls responsables de la gestion des ressources humaines pour un emplacement précis de l'entreprise. Les gestionnaires précisent qu'il existe le niveau corporatif à la maison-mère, mais ils sont les points de contact direct en matière de relations de travail pour l'usine à laquelle ils sont affectés.

En référence au rôle de supervision décrit par les participants, celui-ci représente une partie considérable dans leur fonction de gestionnaire en relations de travail. Que ce soit pour réaliser des suivis de dossiers ou orienter les professionnels de leur équipe, le rôle de supervision accapare une partie importante du quotidien des gestionnaires en relations de travail rencontrés.

La gestionnaire L décrit comment se traduit son rôle de supervision qui s'illustre principalement par la coordination de la charge de travail et de la détermination des priorités au sein de son équipe :

*« Il y a un premier segment qui est d'organiser, puis de coordonner le travail qui est fait par mon équipe de ressources humaines. S'assurer que tout le monde est en contrôle avec les livrables qu'ils ont à faire, puis à les supporter dans l'accompagnement qu'ils doivent faire avec les différents liens à l'interne, entre les mandats qu'ils ont ».*

Le rôle de supervision du gestionnaire en relations de travail auprès de son équipe vise aussi à les « coacher » et les outiller pour leur propre développement. Autrement dit, développer leurs connaissances et leur autonomie pour pouvoir gérer les dossiers. Pour certaines organisations, cette vision fait partie intégrante de la culture organisationnelle :

*« Autant dans mon équipe, les filles qui vont venir me voir pour me dire : « Eille, j'ai telle situation, comment est-ce qu'on gère ça ou on aborde cette situation-là ? » Ça fait que la compétence, c'est d'amener les gens à trouver leurs solutions. Donc, une grosse compétence, c'est le développement des autres dans l'organisation, que moi, je joue un gros rôle, c'est d'aider les gens à penser à eux-mêmes, à se développer eux-mêmes. Ça fait que ça, c'est une grosse compétence-clé, puis je pense que c'est quelque chose... on met énormément d'emphase dans l'organisation, c'est le développement personnel de soi, puis le développement des autres » (gestionnaire D).*

Les gestionnaires rencontrés accordent beaucoup d'importance à veiller au bon fonctionnement de l'ensemble du service. En effet, ils reconnaissent que le succès et la réputation de leur service sont le résultat de l'ensemble des membres de l'équipe :

*« Dans mon équipe, j'ai une équipe de cadres qui est sous moi, donc, on est moi dans ma sous-structure, il y a le bureau de gestion. Et moi, j'ai mon bureau de gestion avec mes équipes de cadres, pour s'assurer justement les mandats, les alignements, c'est quoi qui est sur le terrain, parce qu'autant moi, j'informe ma boss de tout ce qui se passe dans la vie des relations de travail, autant mes coordonnateurs des relations de travail, mais, ils ne font pas tous les dossiers [...] Donc les tâches les plus importantes pour moi, c'est vraiment de supporter mes équipes de travail, qu'eux autres n'aient pas à attendre après moi sur des décisions que j'ai à rendre qui leur permettent d'avancer sur leurs dossiers. Ça, pour moi, c'est le plus important, parce que si ça bloque à mon niveau, ça va bloquer à leur niveau après ça. Puis, les chaînes c'est des dossiers, il ne faut pas qu'ils se tardent, ça roule, qu'on donne un bon service client » (gestionnaire G).*

En somme, le rôle de supervision apparaît au cœur du quotidien des gestionnaires rencontrés. Ce rôle est partie intégrante de leur réalité et de leurs priorités et ils le valorisent grandement. En effet, ils misent sur le développement de bonnes relations avec les professionnels en relations de travail de leur service.

### **3.4.3. Rôle-conseil et support**

Onze des gestionnaires rencontrés sont d'avis que leur rôle-conseil se traduit par l'éducation des autres gestionnaires de l'organisation pour les développer et les outiller en matière de relations de travail. La gestionnaire I illustre très bien ce principe :

*« Nous, on travaille vraiment fort pour les rendre responsables et autonomes. Moi, je n'ai pas un service qui le fait pour eux autres, c'est un rôle-conseil, un rôle d'orientation ».*

L'idée est donc de développer leur autonomie, développer leurs réflexes sur la manière de réagir dans certaines situations. Cette idée renvoie à l'importance de travailler sur leur développement :

*« On essaie d'être proactifs dans la formation de nos gestionnaires, dans le rôle-conseil, nos gestionnaires se développent dans la gestion d'employés, tu poses de bons premiers gestes par exemple. Puis, faire en sorte qu'il y ait moins d'erreurs qui soient commises dans l'exercice de gestion. Sauf qu'il arrive toujours des situations et ça, c'est quotidien où est-ce que tu vas recevoir l'appel « nous autres, on est dans le trouble », là, il faut réagir à la situation et essayer de récupérer » (gestionnaire G).*

Considérant que plusieurs gestionnaires rencontrés travaillent dans des environnements industriels, les gestionnaires de première ligne sont souvent d'anciens employés syndiqués. Malgré qu'ils soient d'excellents techniciens, le « *coaching* » semble très valorisé par les gestionnaires rencontrés vivant cette réalité :

*« Donc on fait beaucoup de coaching, de formations avec les superviseurs pour essayer de les amener, parce que c'est des anciens employés de production devenus superviseurs, donc de les amener à prendre charge, à assumer, que ce ne soit pas leur directeur de production qui ramasse en arrière d'eux les balles qu'ils n'ont pas attrapées » (gestionnaire H).*

Toujours en ce qui concerne les superviseurs d'environnements industriels, ce rôle de « *coaching* » se traduit également dans le développement du savoir-être des cadres de première ligne afin qu'ils puissent mettre en place la bonne intervention, mais aussi avec la bonne approche :

*« On ne dit pas influencer, c'est plus de faire du coaching, plus de conseiller les gens, plus de conseiller les gestionnaires, comment réagir dans certaines situations » (gestionnaire F).*

Autre élément soulevé par plusieurs gestionnaires est l'importance de la qualité du service offert aux gestionnaires. L'idée est que le gestionnaire en relations de travail et son service doivent mutuellement offrir un service de haute qualité à ceux qui viennent cogner à leur porte. La gestionnaire D illustre très bien ce propos :

*« Tu sais, les gens, quand ils viennent dans mon bureau, ils s'attendent à ce qu'on soit capables d'avoir des réponses, qu'on soit capables de les supporter, tu sais, au niveau des relations de travail, donc de les conseiller ».*

L'idée est que les gestionnaires n'ont pas l'obligation d'aller consulter le gestionnaire en relations de travail, il revient à celui-ci de faire valoir sa valeur ajoutée, la pertinence qu'il soit consulté pour les aider dans la réalisation de leur rôle à titre de gestionnaire intermédiaire afin qu'il soit à nouveau consulté :

*« Le haut niveau du conseil, la rapidité à laquelle on répond et la qualité des réponses qu'on donne pour moi, c'est excessivement important pour que les gens soient toujours satisfaits et qu'on soit crédible à l'organisation. Quand t'es crédible dans l'organisation... La question que vous m'avez posée tantôt, avez-vous l'impression des fois, vous êtes consulté suffisamment, pas assez? C'est ça qui fait en sorte que tu vas être consulté plus qu'avant » (gestionnaire G).*

Pour assurer le bon déploiement de ce rôle, la qualité, des relations avec les autres gestionnaires est très importante. En effet, le gestionnaire en relations de travail doit veiller à se tenir informé de ce qui se passe sur le terrain avec les employés et se montrer accessible pour les supporter puisque les situations dans lesquelles les gestionnaires en

relations de travail sont impliqués relèvent des imprévus et parfois même de situations problématiques :

*« Parce qu'ici on est dans un service-conseil, on est un peu comme le 911. On est comme l'urgence ici, pour ce qui est de la gestion d'employés, il faut que ça roule. Il faut que les gestionnaires aient confiance en nous »* (gestionnaire G).

Le rôle-conseil des gestionnaires en relations de travail s'avère omniprésent dans leur réalité. Ceci dit, les autres gestionnaires de l'organisation ne sont pas contraints de les consulter d'où l'importance d'être en mesure de les conseiller adéquatement pour qu'ils souhaitent à nouveau se tourner vers eux pour les supporter dans leurs rôles.

#### **3.4.4. Rôle de généraliste**

Bien que ce ne soit pas la réalité de tous les participants, plusieurs d'entre eux portent le chapeau de généraliste. En effet, ils ne font pas que des relations de travail, ils doivent également conjuguer avec des tâches en gestion de ressources humaines (ex : recrutement, santé et sécurité, formation, etc.). Les relations de travail sont fréquemment regroupées au sein du département des ressources humaines. La réalité d'un généraliste en ressources humaines amène son lot de défis puisque le gestionnaire en relations de travail doit avoir des connaissances dans divers champs d'expertise :

*« Il faut que tu sois bon en relations de travail, il faut que tu sois bon en dotation, il faut que tu sois bon en rémunération, en assurances collectives, en régime de retraite. Il faut que je sois bonne en santé-sécurité, dans tous les domaines. On fait de tout »* (gestionnaire I).

Dans les organisations de plus petite taille, il est fréquent que le gestionnaire en relations de travail ait la responsabilité de supporter l'ensemble des activités ressources humaines, dont les relations de travail. À cela s'ajoute que selon la structure organisationnelle, ils peuvent être impliqués dans des dossiers variés :

*« Moi je suis affilié au vice-président aux opérations. Donc c'est dans un rôle un peu de directeur généraliste. Donc oui j'ai une dominante relations de travail, mais je m'occupe aussi de la planification de la relève, de développement des talents tout ce qui est dotation. Donc on fait le tour donc vraiment 360 des ressources humaines, tout ce qui est développement organisationnel » (gestionnaire M).*

En plus d'une expertise technique, tel que l'explique la gestionnaire I, le gestionnaire en relations de travail « généraliste » doit aussi jouer son rôle relationnel auprès des autres acteurs organisationnels :

*« Donc, il y a un paquet d'éléments qu'on doit comprendre, fait que ça fait qu'on touche un peu oui au côté créatif, oui à l'innovation, oui au rôle de facilitateur, oui au rôle parfois de chien de garde de nos politiques, oui au rôle de coach. Donc, c'est assez varié puis tu sais, l'humain est partout, fait qu'on est un peu partout » (gestionnaire A).*

Être généraliste peut aussi vouloir dire que parfois, on doit accorder plus d'importance à certaines disciplines RH en fonction des dossiers en cours et des enjeux :

*« Je dirais, là, dans mon temps, j'ai facilement 20% au moins que c'est de l'admin-sécrétariat de base. Sinon, relations de travail, ça fluctue d'une semaine à l'autre. Après ça, je dirais que tout ce qui est gestion de l'invalidité, gestion des cas en CSST, moi, dans la dernière année, ça m'a grugé facilement 30 à 40% de mon temps, facilement » (gestionnaire H).*

L'imbrication des tâches de relations de travail à celles de gestion des ressources humaines apparaît évidemment relative aux structures organisationnelles des entreprises et à l'existence de départements de ressources humaines et de relations de travail séparé ou au contraire fusionné l'un à l'autre. Si l'on se fie aux organisations faisant l'objet de cette étude, seulement six parmi les seize ont un département distinct de relations de travail.

### **3.4.5. Influenceur**

Le rôle d'influenceur ressort grandement des entrevues réalisées auprès des participants. En effet, peu importe la nature des enjeux sur lesquels ils travaillent, ce rôle fait partie du quotidien des gestionnaires en relations de travail rencontrés.

Pour définir le cadre d'application du rôle d'influenceur du gestionnaire en relations de travail, nous proposons la conception du gestionnaire O qui illustre que le rôle d'influenceur ne se fait pas qu'exclusivement auprès de la haute direction :

*« Moi, j'ai toujours dit : « Mon rôle, c'était d'être le meilleur influenceur de la direction sur les intérêts des employés, puis le meilleur influenceur auprès du syndicat sur les intérêts de la direction. » C'était influenceur two ways ».*

Cette perspective est aussi décrite par le gestionnaire M :

*« C'est la base honnêtement, les relations de travail c'est ça il faut. Il faut être capable d'influencer les deux groupes et de faire partie à la limite des deux groupes ».*

Parmi les neuf gestionnaires ayant reconnu jouer ce rôle, ceux-ci soutiennent qu'ils doivent d'abord avoir une excellente crédibilité professionnelle dans leur organisation avant de pouvoir influencer leurs collègues gestionnaires ou les membres de la haute direction :

*« Il faut la bâtir même si on a 15 ans d'expérience. Quand on rentre dans une nouvelle entreprise, il faut bâtir sa crédibilité. Parce qu'évidemment personne ne te connaît et autant la gestion que le syndicat, ils vont t'évaluer selon les actions, selon les interventions. C'est à rebâtir tout le temps. Donc évidemment nouveau comme ça. Stagiaire, ça l'a relativement bien passé puis encore là comme je dis c'est l'approche. Si l'approche n'est pas bonne que tu sois stagiaire ou 20 ans d'expérience ça ne passera pas » (gestionnaire L).*

*« Dans le savoir-faire, pour faire ces choses-là, ça prend un peu d'expérience, puis de crédibilité, si tu prends la peine de bâtir ça dès le début, ça va aller plus vite pour accomplir ce que tu as à accomplir avec le groupe que t'as besoin de travailler [...] pis ça prend le bagage, ça prend l'expérience, ça prend cette capacité-là de faire » (gestionnaire K).*

Le gestionnaire O explique de quelle manière il a pu devenir un acteur influent auprès du syndicat. Encore une fois, le gestionnaire en relations de travail doit également travailler à développer sa crédibilité auprès de l'acteur syndical :

*« Tu sais, il faut que tes positions soient crédibles, il faut que l'autre partie constate. Tu sais, quand je dis « influenceur », c'est vrai aussi vis-à-vis le du syndicat. S'il y a eu un problème, un jour, je dis : « Écoute, donne-moi ça, je m'en occupe », puis tu reviens avec une solution, la fois suivante. Il va être encore plus attentif. Puis la fois où, toi, tu as un problème, il devient un petit peu plus attentif. La clé, à mon sens, c'est la crédibilité. De ne pas chercher à coincer l'autre, de ne pas chercher à lui faire une culbute ».*

Puisque les gestionnaires en relations de travail ne sont pas responsables de la gestion du personnel sur le terrain, ils doivent s'assurer d'influencer adéquatement les autres gestionnaires pour que leurs interventions prennent une certaine direction pour avoir de bonnes relations de travail. Bien évidemment, les gestionnaires en relations de travail ne peuvent pas se montrer directifs, ils doivent user d'influence pour les amener à agir de la manière souhaitée :

*« Il y a un grand rôle d'influence, parce qu'on compte beaucoup, sur notre équipe ressources humaines, pour supporter les gestionnaires à avoir des relations de travail saines, à maintenir ce climat de travail là. Fait ça, il y a un grand rôle d'influence-là, parce que ce n'est pas les ressources humaines qui gèrent les employés, mais ils doivent supporter les leaders, fait qu'il y a un grand rôle d'influence » (gestionnaire L).*

#### **3.4.6. Innovateur**

Un peu plus de la moitié des gestionnaires rencontrés affirment jouer un rôle d'innovateur (neuf gestionnaires sur seize). À titre de gestionnaire en relations de travail, la capacité d'innover fait référence au principe de pouvoir se montrer créatif dans l'application de la convention collective de manière à proposer des solutions efficaces et de nouvelles idées. Le gestionnaire D illustre très bien comment l'innovation peut prendre forme :

*« Fait que de l'innovation, il y en a à l'intérieur de la structure dans laquelle on est, mais je ne peux pas dire qu'on est une compagnie d'innovation au niveau des ressources humaines. On a déjà des penseurs, tu sais, pour nos programmes, puis tout ça. Mais on innove dans les difficultés qu'on rencontre au jour le jour. Comment gérer un problème, innover à ce niveau-là, comme arriver avec des solutions créatrices pour les différentes problématiques qu'on rencontre au cours de la journée ».*

Bien entendu, innover en relations de travail prend un sens qui lui est propre en raison du cadre légal qui entoure la fonction. Les gestionnaires en relations de travail qui agissent à titre d'innovateur tentent de repousser l'interprétation des clauses de convention collective et tiendront à étudier les décisions jurisprudentielles pour élargir leurs connaissances :

*« Innovateur dans certaines choses parce que tu sais autant, je te parlais de jurisprudence, autant je vais lire beaucoup en RH fait que j'essaye de voir : bon bien qu'est-ce qu'on peut faire ? Comment on peut développer nos choses ? » (gestionnaire A).*

Les gestionnaires participants semblent accorder une grande importance au rôle qu'ils jouent en amont des initiatives d'innovation. Ils doivent donc avoir une connaissance approfondie de la convention collective et de ses mécanismes :

*« À chaque fois qu'il y a quelque chose, qu'il y a un gros enjeu, qu'il doit implanter un programme ou quelque chose, c'est la première à venir à notre porte et de dire viens avec nous autres, on va essayer de voir comment on pourrait le faire, est-ce que tu as des idées, comment tu vois ça, comment ça va impacter la convention, comment les employés vont le voir si on le fait comme ça, as-tu pensé au côté syndicat ? Donc c'est avant d'appliquer de quoi qu'on soit pogné avec des problèmes après ils nous impliquent vraiment au départ et là je dis regarde ça je n'irais pas là, dans ce terrain-là ça va être un petit peu, ça risque d'être glissant et ils n'aimeront pas. Ça fait qu'ils nous impliquent assez rapidement » (gestionnaire B).*

C'est essentiellement ce qui ressort des réponses obtenues, qu'innover dans la réalité d'un gestionnaire en relations de travail s'illustre par la façon dont on essaie de pousser les pratiques plus loin, ne pas s'en tenir au cadre classique et conventionnel de relations de travail tel qu'on le connaît :

*« Innovateur dans les pratiques pour les emmener plus loin. Avec mon équipe de gestion, mes collègues de relations de travail, je pense que, moi, je suis beaucoup plus un innovateur. Je pousse les structures plus loin, les approches. Je dirais que c'est ça, mon rôle » (gestionnaire J).*

L'innovation en relations de travail nécessite l'implication du syndicat à différents égards pour mener à terme de tels projets. Le gestionnaire en relations de travail qui agit à titre d'innovateur ne laisse pas le syndicat de côté, il l'inclut et sollicite sa collaboration :

*« Okay la convention dit ça, mais bon. Comment on peut... on peut-tu s'entendre avec le syndicat dans un cas particulier ? Comment on peut être créatif par rapport au contexte qu'on a ? » (gestionnaire A).*

Alors que l'on s'attend à obtenir des solutions efficaces lorsque l'on consulte le gestionnaire en relations de travail, ces derniers doivent faire preuve de beaucoup de créativité pour jongler avec la convention collective et la structure organisationnelle dans laquelle il exerce leur profession.

Innover en relations de travail s'exprime principalement par une approche où d'emblée, il faut éviter de croire qu'il est impossible d'innover dans un contexte syndiqué. Les gestionnaires en relations de travail qui se montrent innovateurs se posent continuellement des questions pour repousser les limites de l'interprétation de la convention collective. Ils miseront également sur l'implication du syndicat tout en le tenant informé tout au long de leurs démarches. Bien qu'aux yeux de plusieurs, innover en environnement syndiqué est impossible en raison de l'application de la convention collective, les gestionnaires rencontrés ne sont pas de cet avis.

### 3.4.7. Opérationnel

Notre terrain de recherche nous informe que les gestionnaires en relations de travail sont principalement actifs dans l'opérationnalisation des orientations stratégiques des organisations. En ce sens, ils ne font pas partie des principaux joueurs sollicités dans le processus de détermination des grandes orientations stratégiques. Leur rôle est d'une autre nature. Les gestionnaires en relations de travail conseillent et informent la haute direction des enjeux opérationnels et de la réalité terrain pour qu'ils soient pris en considération dans l'élaboration des objectifs organisationnels.

Alors que la littérature semble accorder une importance majeure au volet stratégique du travail des gestionnaires en ressources humaines, le volet opérationnel des tâches des gestionnaires en relations de travail ressort des entrevues menées. Plus précisément, pour le gestionnaire en relations de travail, il doit avoir une excellente compréhension de l'aspect opérationnel puisque les relations de travail sont principalement associées aux opérations et à la gestion quotidienne. Autrement dit, le gestionnaire en relations de travail doit avant tout maîtriser la dynamique opérationnelle du terrain pour arriver à collaborer efficacement auprès de la direction et offrir une réelle valeur ajoutée :

*« Si on veut aller chercher une crédibilité auprès de nos collègues, si on veut prendre une place qui nous revient comme RH, bien nécessairement, on doit être impliqué dans le stratégique, mais on doit comprendre l'opérationnel pour venir dire bien ne serait-ce que pour être de nous dire : ce n'est peut-être pas le bon moment de l'année. Ce n'est peut-être pas : bien okay voici ce que ça va solliciter comme impact chez les gens. Ou de dire : bien okay tel point est soulevé, okay est-ce que les autres se comprennent » (gestionnaire A).*

Le rôle opérationnel peut se faire « vers le haut » tel que décrit ci-dessus, en informant la haute direction de ce qui se passe au quotidien, mais le gestionnaire en relations de travail

a également la responsabilité d'opérationnaliser les objectifs organisationnels. En d'autres termes, de faire descendre l'information afin d'arrimer les pratiques avec les grandes orientations stratégiques.

*« Il y avait des grandes orientations au niveau du service [...] on fonctionnait toujours par plans d'action. Faque moi quand, on avait les orientations du service et souvent c'était des orientations stratégiques pour deux, trois ans. Moi je réunissais mon équipe et on regardait tout ça et il y a toujours une partie développement et courante. La partie développement envisageait un peu ce qu'on devait faire pour supporter justement les grandes orientations stratégiques. Évidemment, c'était mon rôle à moi de « starter » ça. Faque je suggérais un certain nombre de choses qu'on complétait en équipe » (gestionnaire P).*

*« Dans le fond le vice-président va arriver avec une vision. Ensuite, on va amener ça, il va avoir sa vision opérationnelle, après ça on va avoir un plan stratégique qui va être descendu par le directeur et pour réaliser tout ça et évidemment supporté dans la vision stratégique, dans le plan opérationnel » (gestionnaire M).*

En somme, le gestionnaire N résume très bien en quoi consiste le rôle opérationnel du gestionnaire en relations de travail : *« Ce n'est pas nous qui décidons des orientations, c'est le corporatif, mais ça va bien, on offre un bon support »*. Autrement dit, les gestionnaires en relations de travail supportent l'atteinte des objectifs organisationnels, mais ils apparaissent peu impliqués dans le processus décisionnel les entourant.

### 3.4.8. *Communicateur*

Ce rôle fait référence au vaste réseau de relations dans lequel gravite le gestionnaire en relations de travail. Faut-il se rappeler, par son positionnement organisationnel et la nature de son rôle, il est grandement impliqué dans la circulation de l'information entre les acteurs des différents niveaux hiérarchiques. Les trois principales catégories d'acteurs identifiées par les gestionnaires participants sont les acteurs syndicaux, les gestionnaires des autres services et la haute direction. Ce rôle s'applique principalement au partage de l'information de manière ascendante pour tenir informé le syndicat et cette approche contribue par le fait même à cultiver des relations de travail harmonieuses. Cette idée est clairement décrite par la gestionnaire B :

*« Donc chaque fois qu'il y a de grosses communications, moi je les rencontre toujours avant, pour qu'ils soient informés avant les employés pour justement les faire réaliser. Ça fait qu'ils font un petit peu partie de la gestion avec nous. À plus bas niveau, mais tu veux les impliquer qu'ils soient impliqués dans la business et voir ce qu'on fait et voici ce que les gestionnaires, on va leur expliquer pourquoi il y a des coupures et tout ça, ça fait que tu les rencontres pour qu'ils fassent partie de la business. Faque après quand ils ont des enjeux avec des griefs qu'on ne respecte pas nécessairement la convention, ils peuvent l'expliquer aux membres, c'est ça ou on perd tous notre job. Donc accepte-le, celui-là on va le laisser passer, ils comprennent l'enjeu derrière je te dirais que c'est ça, c'est le rôle un peu de les mettre au courant et d'être un peu l'intermédiaire ».*

Pour certains, communiquer beaucoup d'informations au syndicat relève d'une stratégie bénéfique en matière de relations de travail. Une telle approche peut ainsi minimiser l'apparition de résistance et même solliciter de l'ouverture de sa part sur certains sujets. Cette stratégie peut être également utilisée pour éviter certains arbitrages :

*« Le syndicat vient me voir bon, on s'en va en arbitrage. Bon bien attends un peu, je vais juste t'expliquer ma position. Voici pourquoi moi je suis prêt à aller en arbitrage, la convention collective est claire la jurisprudence applicable et puis ça ne donne rien d'aller en arbitrage juste pour avoir raison » (gestionnaire M).*

Alors que les gestionnaires participants associent principalement leur rôle de communicateur à leur relation avec l'acteur syndical, ce rôle est également important dans leurs rapports avec les autres gestionnaires de l'organisation et la haute direction.

Les communications avec les autres gestionnaires sont régulières et ont principalement pour objectif de rester informé et d'assurer d'avoir l'information juste dans les dossiers en cours pour déterminer les interventions qui devront être faites :

*« Je suis très communication, les gens d'opération, les gens de production, ce n'est pas leur force. Ça fait qu'eux, quand je leur dis... exemple, tu sais, comme là, à matin, je suis rentrée, puis tout le monde m'a accrochée, frustré sur une affaire. Ça fait que j'ai appelé le directeur de production, puis là, je m'attends à ce qu'il me dise... tu sais, moi, ma question, ça va être « est-ce qu'on fait une intervention ? Est-ce qu'on les pogne tout le monde ensemble ? Est-ce qu'on parle ? Est-ce qu'on crève l'abcès ? » (gestionnaire H).*

Le gestionnaire en relations de travail veillera également à tenir informé son supérieur immédiat, membre de la haute direction, des dossiers en cours. L'objectif est de lui communiquer des informations qui lui seront fort probablement utiles dans l'exercice de son rôle :

*« Pour la grande majorité, ils relèvent de la direction de l'organisation. Ils doivent donc tenir informé leur supérieur des dossiers en cours. Est-ce que j'ai à tenir informée ma supérieure de l'ensemble de mes dossiers, du développement de l'ensemble de mes dossiers, pas du tout, moi, je vais*

*l'informer, je vais la tenir au courant des dossiers à impact, des enjeux importants qui vont impacter elle des décisions ou son rôle de conseil avec la direction générale, mais de lui parler du dossier de l'employé X qu'on va donner une mesure disciplinaire qui donne un avertissement écrit, je parle même pas de ça ».*

Le rôle de communicateur veille aussi à s'assurer que la bonne information est clairement transmise et comprise. Ce rôle s'avère donc très présent lors d'initiative de changement pour que le message véhiculé reflète bien les idées que l'on souhaite partager. La gestionnaire C illustre ce propos avec un exemple vécu dans son organisation :

*« Informer les gens au changement qui s'en venait [...] bâtir des messages aux employés par rapport à l'implantation de ce système-là, beaucoup de communication, donc déployer les communications à tous les niveaux de bâtir un système de communication, ça a été pour ça mon implication ».*

Alors que le rôle de communicateur peut se traduire de diverses façons, l'objectif demeure toujours de veiller à transmettre la bonne information de la bonne façon. Il est possible de croire qu'en raison de son positionnement hiérarchique intermédiaire, le gestionnaire en relations de travail obtient de l'information pertinente des différents acteurs organisationnels qu'il partage auprès des autres acteurs organisationnels visés.

#### **3.4.9. Expert administratif**

Par son rôle d'expert administratif, le gestionnaire en relations de travail agit à titre de référence pour les questions qui ont trait à ce domaine d'expertise (ex : interprétation et négociation de conventions collectives, gestion des griefs, connaissances juridiques, etc.) et les tâches administratives qui y sont associées. Le bagage de connaissances techniques est jugé essentiel par les gestionnaires participants :

*« Moi, dans ma job ça prend quand même une bonne connaissance que je vais qualifier techniques, ça veut dire il faut que tu connaisses les conventions collectives, tu saches comment elles fonctionnent que tu connaisses les historiques derrière ça. Ça prend quand même des bonnes connaissances légales » (gestionnaire G).*

Alors que la littérature semble parfois oublier l'importance de la notion d'expertise au cœur de la fonction de gestionnaire en relations de travail, les gestionnaires participants reconnaissent que ce rôle demeure omniprésent dans leur quotidien.

Pour le gestionnaire N, la vocation de son département est d'offrir cette expertise aux autres gestionnaires de l'organisation. Le rôle d'expertise est plus évasif que la simple interprétation de la convention collective. Il faut être en mesure de prévoir des scénarios et les répercussions que pourraient avoir certaines décisions :

*« Nous on est là pour aider, pour avoir une coche plus spécialisée, d'être un centre d'expertise là pour aider les gestionnaires lorsqu'ils ont vraiment besoin d'aide d'un plus et de conseils et de voir les choses différemment ou quand ils ne connaissent pas l'interprétation et l'application encore des implications légales que ça peut avoir. [...] c'est le gestionnaire qui doit être imputable et responsable de ses relations de travail » (gestionnaire N).*

Le gestionnaire E explique les attentes des gestionnaires qui viennent cogner à sa porte sont très élevées. Ils s'attendent à une réponse, mais aussi à des conseils adaptés qui leur seront utiles pour faire face à des problématiques en matière de relations de travail :

*« Nous autres, c'est vraiment expert. On est... tu sais, quand quelqu'un nous questionne, ils veulent avoir la réponse » (gestionnaire E).*

Ce rôle d'expertise implique également qu'ils soient grandement sollicités pour trouver des solutions et proposer des conseils. Il s'agit de l'un de leurs rôles principaux en raison de leur important bagage de connaissances sur le sujet :

*« L'objectif est de donner des avis et conseils qui sont fondés sur une jurisprudence, des politiques et des lois. C'est ça. Nous, on est là pour donner des avis et conseils, des options et des risques pour permettre à la gestion de pouvoir de mettre en place les avis et conseils qu'on leur a donnés, à leur satisfaction » (gestionnaire J).*

Bien qu'il soit juste de croire que les gestionnaires en relations de travail occupent un grand éventail de rôles, le rôle d'expert administratif est à la base de leur réalité. Au sein d'une organisation syndiquée, l'expertise en matière de relations de travail est essentielle et ne peut être négligée.

#### **3.4.10. Partenaire d'affaires**

Le rôle de partenaire d'affaires renvoie au principe que le gestionnaire en relations de travail doit avoir une bonne compréhension de son milieu organisationnel et du secteur d'activité de l'organisation. Il doit donc considérer son département de relations de travail comme faisant partie de l'organisation et non comme une entité distincte. Puisque l'organisation s'attend à ce que le gestionnaire en relations de travail contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels, il peut difficilement atteindre un tel objectif sans avoir une connaissance globale de l'organisation qui dépasse les enjeux de son service. Le gestionnaire A illustre très bien cette idée :

*« Pour moi, c'est important que l'on comprenne le cœur de la bibitte, puis qu'on se dise après ça, voici comment ça se dessine. Fait que c'est toujours comme ça que j'ai joué mon rôle. Fait que tu sais quand je travaille avec une*

*autre direction de services, j'essaye avant toute chose de comprendre sa réalité ».*

Jouer le rôle de partenaire d'affaires implique effectivement de devoir connaître les rouages de son secteur d'activité, mais aussi de comprendre les fonctionnements organisationnels qui sont parfois plus implicites :

*« C'est de comprendre dans le fond comment une organisation fonctionne [...] puis comment les games se passent » (gestionnaire G).*

Avoir une bonne compréhension de l'organisation permet également de mieux situer les enjeux en matière de relations de travail. Comme l'explique le gestionnaire M, alors que son organisation est en pleine croissance, la haute direction souhaite revoir les horaires de travail et les tâches des employés dans le but d'atteindre leurs objectifs de production :

*« Pour nous l'enjeu principal c'était l'organisation du travail, des quarts de fin de semaine, puis aussi des modifications dans les rôles et responsabilités des employés de production, donc c'était quand même assez chargé ».*

Autrement dit, le fait d'être à l'affût des enjeux et objectifs organisationnels peut être très utile dans la façon dont le gestionnaire en relations de travail oriente son travail.

#### **3.4.11. Rôle politique**

Au sens de la littérature, le rôle politique du gestionnaire en relations de travail peut s'illustrer par l'expression « *entre l'arbre et l'écorce* ». En effet, il est amené à collaborer avec la haute direction et avec l'acteur syndical. Puisque ces acteurs partagent des intérêts

divergents, ce rôle d'intermédiaire peut s'avérer délicat puisque le gestionnaire en relations de travail doit avoir de bonnes relations avec chacun d'eux. Explicitement, seulement cinq gestionnaires de notre échantillon soulignent jouer ce rôle dans leur organisation. Ce rôle est évoqué et bien illustré par la gestionnaire H :

*« Souvent, c'est ça, on est un peu entre l'arbre puis l'écorce, on entend souvent ça, de dire on a un pied dans la cour du corporatif, mais on a un pied aussi dans, justement, notre rôle terrain, relations humaines, qu'il ne faut pas qu'on oublie ».*

Bien que le gestionnaire en relations de travail puisse naturellement être porté à jouer le rôle de représentant de l'employeur, il doit aussi s'intéresser à la vision de l'acteur syndical. Cette vision est partagée par le gestionnaire M :

*« Je dirais c'est t'es en sandwich entre le patronat et le syndicat. L'erreur que souvent les gens font en finissant souvent en relations industrielles ou en ressources humaines quand qu'on commence en relations de travail on travaille pour l'employeur. Donc pour nous on interprète la convention collective selon une vision employeur. Mais il faut vraiment se mettre dans la peau du syndicat, comprendre ce qu'ils vivent ».*

Pour certains, le rôle politique fait référence à une bonne gestion de soi et de ses émotions. Dans ses interactions, le gestionnaire en relations de travail a avantage à adopter une approche objective puisque les intérêts et les enjeux sont souvent divergents entre les parties ce qui peut rendre les gens émotifs d'où l'importance de rester neutre :

*« La gestion de soi. Même, je dirais que c'est la clé. Parce qu'on peut avoir justement des gens qui sont plus émotifs et étant je dirais patronal, la responsabilité c'est de garder le contrôle sur les gens, sur le syndicat » (gestionnaire M).*

Le rôle politique n'est pas toujours facile et à titre d'intermédiaire, il arrive qu'il doive tempérer des membres de la haute direction ou des représentants syndicaux en raison principalement des divergences d'opinions :

*« Faut vraiment, tu sais, que tu sois politique, là, puis des fois, ce n'est pas facile, parce que c'est toi qui manges ...c'est toi qui manges des coups, puis toi aussi, tu la subis, mais tu ne peux pas dire à personne que tu la subis, ça fait que c'est particulier, mais je pense que dans tous les rôles RH, on a ce sens politique là à appliquer » (gestionnaire H).*

Les gestionnaires ayant reconnu jouer ce rôle évoluent dans des organisations où les relations de travail sont davantage réactives ou encore, où le syndicat a un pouvoir de force jugé important. Il serait donc possible de croire que pour veiller à un bon rapport de force, le gestionnaire en relations de travail fait preuve d'habiletés politiques de manière plus considérable pour veiller à de saines relations de travail. Alors que dans le cas contraire, dans les organisations où le syndicat semble être un allié pour l'organisation, le besoin de jouer la carte politique ne serait pas nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis.

#### **3.4.12. Rôle de liaison**

Ce rôle fait référence à l'implication du gestionnaire en relations de travail pour amener les différents acteurs organisationnels à communiquer ou à collaborer entre eux. Autrement dit, ce rôle est celui que plusieurs peuvent qualifier d'intermédiaire dans le but de rapprocher les parties. Pour la gestionnaire C, ce rôle se traduit par le fait de jouer « l'entre-deux » entre le syndicat, le directeur et les cadres de premier niveau dans l'usine. Ce rôle est fréquemment attribué au niveau intermédiaire de la fonction RH. Cette réalité qui amène le gestionnaire en relations de travail à collaborer avec plusieurs acteurs (ex :

syndicat, haute direction, gestionnaires intermédiaires des autres services, etc.). Jouer un rôle de liaison entre des acteurs aux intérêts divergents peut parfois s'avérer complexe.

Cette idée est exprimée par la gestionnaire B :

*« Je te dirais qu'on est un peu l'intermédiaire. Je n'ai pas de parti pris, je travaille un petit peu pour le patron, mais je suis assez neutre dans les dossiers dans le sens où je suis entre le gestionnaire et le syndicat. [...] Ça fait que c'est assez, comment je dirais ça, je suis un petit peu celle qui apaise entre la gestion qui est très, des fois ils sont très émotifs, ça fait que des fois ils sont comme non ça on ne le paye pas, il ne le mérite pas et ils ont de la misère à être neutre et à regarder sur papier. [...] Donc on est vraiment comme la paix entre le syndicat et la gestion ».*

Dans les entrevues, il était fréquemment question du rôle d'intermédiaire dans le but de rapprocher les gens et les amener à communiquer entre eux. Une des façons possibles est de solliciter des rencontres entre les acteurs pour les amener à échanger sur des enjeux importants pour l'organisation. Dans ce cas-là, le gestionnaire en relations de travail veillera à un déroulement et à une coordination efficace des rencontres :

*« On a eu pendant longtemps des tables d'amélioration continue aussi. Où la direction rencontre, le DG avec les directeurs, rencontre les syndicats une fois par année au moins, l'ensemble des exécutif syndicaux, pour partager les grandes orientations, le plan d'affaires à chaque année. Il y a des rencontres avec le DG et les présidents eux-mêmes seul à seul au moins une fois par année. On demande aux directeurs de rencontrer leurs présidents du syndicat au moins une fois par mois. Puis moi je les vois régulièrement là au besoin. Ils veulent souvent, les présidents du syndicat veulent souvent m'emmener dans des dossiers qui devraient être réglés par les opérations, mais il faut que je gère ça. Parfois j'embarque et moi aussi je travaille quand même pas mal avec les représentants des centrales syndicales, les conseillers techniques des centrales syndicales » (gestionnaire N).*

Pour jouer efficacement son rôle d'agent de liaison, le gestionnaire en relations de travail se doit d'accorder une grande importance à l'approche qu'il utilise pour amener les gens à échanger entre eux de manière productive :

*« Amener les gens. Je suis très collégial. J'aime ça quand tout le monde s'entend, puis qu'on trouve un terrain ou on peut trouver un terrain dans la même place, c'est ma façon d'être, probablement c'est mon style de gestion. C'est comme ça que je l'ai fait ailleurs, c'est comme ça que ça m'a servi, c'est comme ça que ça m'a amené où je suis rendu. Décider pour les gens de prendre la place qui leur revient, ça m'intéresse pas » (gestionnaire K).*

Au final toutefois, seulement quatre gestionnaires reconnaissent explicitement jouer ce rôle. Dans le cas qui nous intéresse, les gestionnaires en relations de travail qui reconnaissent jouer le rôle d'agent de liaison sont très peu impliqués avec la haute direction, mais en contrepartie, ils collaborent principalement avec plusieurs gestionnaires intermédiaires. Puisque nous avons plusieurs participants qui occupent des postes de niveau supérieur impliquant un détachement avec les opérations, il est possible de croire que ce rôle pourrait exister dans leur service, mais qu'il serait joué par d'autres professionnels en relations de travail (ex : conseiller).

### **3.4.13. Rôle décisionnel**

Faut-il se le rappeler, les rôles d'influence et de rôle-conseil font partie des rôles les plus fréquents auprès des gestionnaires rencontrés. En effet, nos données nous laissent croire que l'implication des gestionnaires en relations de travail dans les processus décisionnels se traduit davantage au niveau de l'influence qu'ils exercent auprès des autres gestionnaires qui eux auront à prendre des décisions. Il est raisonnable de croire, qu'à titre de gestionnaire, ils devront parfois prendre des décisions, mais la réalité est qu'ils sont

d'avantage impliqués dans des rapports d'influence avec leurs collègues qui les amènent, d'une manière indirecte, à prendre des décisions.

Le principe de devoir trancher, de statuer sur une problématique arrive à l'occasion, mais il ne s'agit pas d'une réalité très répandue auprès des participants de notre étude :

*« Fait que oui des fois, il faut trancher, mais en même temps, je vais essayer d'aller solliciter les points de vue. Puis à un moment donné bien okay, on essaye d'en venir à, de faire avancer la discussion aussi à un moment donné, il faut que je tranche, on va trancher puis c'est comme ça » (gestionnaire A).*

En effet, le gestionnaire A est le seul à avoir explicitement reconnu joué ce rôle décisionnel où il doit parfois trancher et reconnaît que ce rôle est beaucoup moins présent dans son quotidien que celui d'influenceur ou de rôle-conseil auprès des autres gestionnaires.

La gestionnaire I admet jouer occasionnellement le rôle décisionnel, mais qu'il peut aussi être combiné au rôle de conseiller et reconnaît l'importance de développer de bonnes relations avec les autres gestionnaires pour arriver à jouer efficacement son rôle d'influence et de celui de rôle-conseil :

*« Oui, on accompagne nos gestionnaires, on les amène à un autre niveau, on veut les soutenir, mais quand ça ne va pas bien, j'ai un autre chapeau. C'est ça. [...] C'est clair qu'on n'a pas un rôle facile. On n'est pas là pour se faire des amis, dans le sens qu'on se fait des relations de confiance, on fait des relations d'affaires, on va les accompagner, on va les soutenir, mais c'est parce que, demain matin, ça se peut que ça ne soit pas ça, la relation que je fais avec ces gens-là. C'est très particulier. Mais il n'y a pas de conflit » (gestionnaire I).*

Bien que peu de participants reconnaissent jouer le rôle décisionnel, cela s'explique principalement par l'importance du rôle d'influence et de rôle-conseil des gestionnaires en relations de travail. En effet, ils misent davantage sur le développement de relations de confiance et de proximité auprès des autres gestionnaires pour les supporter et les guider dans leurs processus décisionnels.

### **3.5. Conclusion**

Nos démarches de recherche empiriques ont définitivement contribué à établir certaines balises quant aux rôles des gestionnaires en relations de travail dans le but de mieux comprendre leur réalité et les enjeux auxquels ils sont confrontés au quotidien. Pour ce faire, nous souhaitons d'abord déterminer l'importance accordée aux relations de travail dans les organisations des participants, s'intéresser ensuite au réseau relationnel du gestionnaire en relations de travail et pour terminer, cibler les rôles des gestionnaires en relations de travail à l'issue des entrevues réalisées auprès de nos seize participants.

De manière unanime, les gestionnaires en relations de travail rencontrés reconnaissent que les relations de travail sont jugées importantes dans leur organisation respective. Essentiellement, ils s'entendent pour dire que la haute direction de leur organisation valorise le développement et le maintien de relations de travail harmonieuses.

La deuxième section de ce chapitre illustre à la fois l'importance et l'étendue du réseau relationnel du gestionnaire en relations de travail. Ces relations avec le syndicat, les gestionnaires de l'organisation et la haute direction sont essentielles dans le cadre de ses fonctions. Les gestionnaires rencontrés reconnaissent l'importance de ces relations et consacrent beaucoup d'énergie au développement et au maintien de ses relations tant au niveau formel qu'informel.

Concernant les rôles des gestionnaires en relations de travail. La typologie proposée illustre les rôles les plus fréquemment décrits par les participants allant du rôle le plus commun à celui le moins souvent évoqué par nos participants. À la lumière de cette diversité de rôles, il faut garder en tête que l'importance de chacun de ces rôles peut évidemment varier d'une organisation à l'autre, mais également selon les enjeux organisationnels du moment. Autrement dit, dans un processus de changement organisationnel, il se peut fort bien que le rôle de facilitateur et de communicateur soit plus présent alors que dans une période de renouvellement de convention collective, le rôle d'expert administratif soit plus important.

## **Chapitre 4**

### **Discussion**

Dans ce chapitre de discussion, nous proposons une réflexion sur les principales contributions de notre étude concernant les rôles des gestionnaires en relations de travail. Ce chapitre revient ainsi sur les principaux constats de notre recherche et se veut divisé en deux volets. Tout d'abord, nous proposerons de revenir sur l'étude empirique de ce mémoire et sur la revue de littérature. Deuxièmement, nous aborderons les principales contributions de notre recherche.

#### **4.1. Retour sur l'analyse exploratoire des rôles des gestionnaires en relations de travail**

La recherche menée dans le cadre de ce mémoire se caractérise par son approche qualitative, exploratoire et inductive. En effet, il s'agit de la première étude s'intéressant spécifiquement aux rôles des gestionnaires en relations de travail. Bien que les relations de travail soient présentes dans les organisations syndiquées depuis l'ère industrielle, aucun chercheur ne s'est penché sur ce sujet. S'intéresser aux rôles des gestionnaires en relations s'avère pertinent en raison de l'absence de littérature sur le sujet, mais également du fait que ces gestionnaires sont, notamment au Québec, présents dans une majorité de grandes organisations. Suivant les résultats d'une analyse réalisée par l'Institut de la Statistique du Québec, Demers (2019) conclut que le Québec se classe au premier rang des provinces canadiennes avec un taux de présence syndicale de 38,4%. Également, la littérature s'étant intéressée aux rôles des gestionnaires en ressources humaines reconnaît l'importance accordée aux activités de relations de travail pour les gestionnaires d'organisation syndiquée. Selon Petit et ses collègues (1993), ces gestionnaires alloueraient 60% de leur temps à l'administration des conventions collectives et au processus de négociation des conditions de travail. En ce sens, notre recherche propose

une typologie des rôles des gestionnaires en relations de travail et permet l'établissement de quelques constats-clés.

Notre recherche s'est déroulée auprès de gestionnaires en relations de travail de secteur d'activités et d'organisations variés. Nous étions notamment curieux de voir si leurs réalités étaient similaires malgré des contextes variés. Les rôles de notre typologie se regroupent sous trois grands axes et compte treize rôles :

<b>Opérationnel</b>	<b>Relationnel</b>	<b>Stratégique</b>
Facilitateur	Influenceur	Rôle-conseil
Rôle de supervision d'employés	Communicateur	Innovateur
Généraliste	Rôle politique	Partenaire d'affaires
Opérationnel	Agent de liaison	
Expert administratif		
Rôle décisionnel		

Ces rôles sont présentés par importance pour chacune des catégories allant du plus fréquent au moins fréquent pour les gestionnaires de notre échantillon. Bien que certains rôles ressortent comme étant plus présents, la pluralité des rôles nous oblige à devoir analyser la typologie comme un ensemble de rôles interdépendants qui illustrent la complexité de la fonction de gestionnaire en relations de travail.

#### ***4.1.1. Les rôles de nature opérationnelle***

Dans l'ensemble, les rôles catégorisés comme « *opérationnel* » sont très présents dans le quotidien des gestionnaires en relations de travail. Le rôle répandu de facilitateur illustre d'ailleurs très bien l'implication opérationnelle du gestionnaire en relations de travail dans les nombreux changements organisationnels. Ce constat peut être mis en parallèle avec la littérature sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines qui tendent à souligner que c'est grâce aux contributions d'ordre plus stratégique qu'ils arrivent à générer de la valeur ajoutée pour l'organisation. Les résultats de notre étude nous amènent à nuancer ce postulat concernant les rôles des gestionnaires en relations de travail en soulignant que leur contribution stratégique à l'organisation est surtout à chercher du côté de leur proximité avec ce qui se passe dans les milieux de travail et notamment de leur relation avec les autres gestionnaires intermédiaires de l'organisation et les représentants syndicaux.

#### ***4.1.2. Les rôles de nature relationnelle***

Les rôles relationnels sont également très présents auprès des gestionnaires en relations de travail ayant participé à notre étude. Les deux rôles les plus fréquemment joués à cet égard sont respectivement les rôles d'influenceur et de communicateur. Le rôle d'influence caractérise grandement la réalité du gestionnaire en relations de travail. Il ressortait du discours de nos participants qu'ils usent, dans pratiquement toutes leurs interactions relationnelles, d'influence pour diriger les décisions des autres acteurs organisationnels. Si le gestionnaire en relations de travail est perçu comme un acteur crédible dont on apprécie les conseils et les opinions, il sera régulièrement impliqué pour partager son point de vue et arrivera à influencer les décisions de ses collègues. Le rôle d'influence auprès du syndicat s'avère légèrement différent. Pour que le gestionnaire en relations de travail soit perçu comme crédible, il devra respecter ses engagements et faire

preuve de transparence auprès de l'acteur syndical. Il s'agit de caractéristiques essentielles au développement de saines relations de travail. Le deuxième rôle relationnel d'importance est celui de communicateur. Ce rôle s'inscrit naturellement dans le quotidien du gestionnaire en relations de travail principalement en raison de son positionnement intermédiaire dans la hiérarchie des organisations. En effet, il veillera au flux d'informations entre les différents acteurs organisationnels que ce soit de manière ascendante ou descendante.

#### ***4.1.3. Les rôles de nature stratégique***

Nos données empiriques nous permettent d'affirmer que les rôles de nature stratégique sont moins prédominants au sein de notre échantillon de répondants. À cet égard, le rôle-conseil porte principalement sur le support et l'éducation des autres gestionnaires intermédiaires de l'organisation dans leurs pratiques et interventions auprès de leurs équipes. Quant au rôle d'innovation, il est important de spécifier qu'innover ne veut pas nécessairement dire tout reconstruire pour offrir de la nouveauté. Appliqué au monde des relations de travail, être innovateur signifie de grandement maîtriser la convention collective et les nombreux mécanismes des rapports collectifs pour trouver des façons d'atteindre les objectifs poursuivis, et ce, malgré les restrictions qui peuvent exister dans un environnement syndiqué. Pour ce rôle, il arrive régulièrement qu'il soit consulté par la haute direction pour les conseiller sur ce qui peut être fait ou non en vertu de la convention collective. Cette expertise opérationnelle est perçue très positivement par les directions d'organisations pour s'assurer de la faisabilité de leurs ambitions stratégiques.

#### ***4.1.4. Caractéristiques organisationnelles influençant les rôles du gestionnaire en relations de travail***

Notre étude nous permet également de cibler de manière plus prospective certaines caractéristiques organisationnelles pouvant influencer les rôles jouer par les gestionnaires en relations de travail au sein des organisations. Tout d'abord, la taille de l'organisation peut influencer directement la nature des rôles puisque la réalité d'un gestionnaire en relations de travail n'est pas la même dans une PME que dans une grande entreprise. Règle générale, le gestionnaire en relations de travail en PME a un pouvoir décisionnel plus grand que le gestionnaire d'une multinationale où les grandes orientations sont prises à la maison mère qui est souvent dans une autre province, voir même dans un autre pays. De plus, la taille de l'organisation peut aussi influencer la structure du service des ressources humaines. Selon les besoins organisationnels, le service des ressources humaines peut se dissocier du département des relations de travail ou se traduire par une équipe plus nombreuse avec plusieurs paliers hiérarchiques. Dans ce cas, les rôles sont plus précis ce qui amène le gestionnaire en relations de travail à se concentrer spécifiquement sur certaines tâches et certains rôles spécifiques. Cette réalité fut observée fréquemment quand nous étions en présence de gestionnaires issus de grandes organisations. En contrepartie, nous avons observé quelques distinctions quant aux rôles des gestionnaires en relations de travail de plus petites organisations. Les rôles joués sont influencés dans un nombre restreint de paliers hiérarchiques ce qui les amène à développer une relation de proximité avec l'ensemble des acteurs organisationnels. Pour cette raison, ils étaient principalement des gestionnaires en relations de travail généralistes responsables d'activités RH en plus des relations de travail. Toujours en lien avec leur proximité auprès des acteurs organisationnels, ils sont grandement sollicités dans l'application de leur rôle-conseil. Également, en raison de leurs nombreuses relations avec les différents acteurs organisationnels, ils reconnaissent jouer régulièrement le rôle politique d'entre-deux où ils doivent jongler avec les enjeux des parties syndicale et patronale.

## 4.2 Contributions de la revue de littérature combinée : les rôles des gestionnaires en ressources humaines et les rôles des gestionnaires intermédiaires

### 4.2.1. Littérature sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines

En raison de l'absence de littérature sur les rôles de gestionnaires en relations de travail, nous avons choisi de nous intéresser à la littérature « *connexe* » traitant des rôles des gestionnaires en ressources humaines et des gestionnaires intermédiaires.

Concernant la littérature sur les gestionnaires ressources humaines, nous pouvons tirer le constat que les rôles de ces gestionnaires sont aussi largement partagés par le cas plus spécifique des gestionnaires en relations de travail.

- Guérin et Wils (1992)**
- Fournisseur de services;
  - Pourvoyeur de services administratifs et techniques;
  - Expert-conseil.

- 
- Labonté (2005)**
- Sapeur-pompier (résolution de problèmes);
  - Responsable des règles et des normes;
  - Représentant du personnel;
  - Spécialiste en administration du personnel.

- 
- Ulrich (1997)**
- Partenaire stratégique;
  - Agent de changement;
  - Expert administratif;
  - Champion des employés.
-

En se référant aux typologies sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines des auteurs ci-dessus, il appert que certains de ces rôles font partie de ceux les plus fréquemment joués par les gestionnaires en relations de travail. En effet, le rôle d'agent de changement, le rôle d'expert-conseil ou encore le rôle de spécialiste en administration du personnel font partis des rôles les plus communs des gestionnaires de notre échantillon. Les travaux sur les rôles des gestionnaires ressources humaines n'épuisent toutefois pas les rôles joués par les gestionnaires en relations de travail.

#### ***4.2.2. Littérature sur les rôles des gestionnaires intermédiaires***

Quant à littérature sur les gestionnaires intermédiaires, celle-ci nous permet de mettre en lumière le positionnement des gestionnaires en relations de travail dans les relations sociales des organisations. C'est également cette réalité qui les amène à bâtir un vaste réseau de relations avec de nombreux acteurs. Qu'il s'agisse de la haute direction, d'un cadre intermédiaire, d'un employé d'usine ou d'un représentant syndical, la qualité des relations qu'il entretient avec eux est essentielle pour le supporter dans l'accomplissement de leurs rôles.

La littérature sur les rôles des gestionnaires intermédiaires illustre très bien la réalité « *d'entre-deux* » qui est vécue par les gestionnaires en relations de travail. En effet, cette littérature permet d'illustrer l'aspect opérationnel de la réalité du gestionnaire en relations de travail. Ces appuis théoriques confirment qu'un gestionnaire intermédiaire est avant tout impliqué au niveau opérationnel. Ce positionnement hiérarchique comporte certains enjeux où parfois, il doit jongler avec les intérêts divergents de l'acteur syndicat et de l'employeur pour au final trouver un terrain d'entente. En somme, la réalité d'intermédiaire semble intimement caractériser le quotidien des gestionnaires en relations de travail.

### *4.2.3. Distinguer la réalité du gestionnaire en relations de travail*

Bien que la littérature sur les rôles des gestionnaires RH et la littérature des gestionnaires intermédiaires sont des avenues intéressantes pour documenter les rôles des gestionnaires en relations de travail, nous jugeons important d'énoncer certaines particularités propres au gestionnaire en relations de travail.

Premièrement, nous devons préciser que les caractéristiques uniques aux rapports collectifs influencent spécifiquement chacun des rôles, même ceux les moins fréquents auprès des gestionnaires participants. Les rôles peuvent donc prendre un sens complètement différent lorsqu'ils sont mis dans un contexte différent, soit l'organisation syndiquée. Prenons un exemple pour l'illustrer. Le rôle de facilitateur de changement organisationnel implique, pour le gestionnaire en relations de travail, d'implanter un changement auprès d'employés syndiqués. Ce dernier veillera au respect de la convention collective, devra peut-être également proposer des lettres d'entente au représentant syndical pour assurer le bon déroulement du projet de changement et il se pourrait aussi que le gestionnaire en relations de travail soit contraint d'informer la haute direction sur certains aspects du changement qui devront être revu puisqu'ils sont incompatibles avec la convention collective. Cette logique s'applique à tous les rôles proposés. Donc, même si certains rôles de notre typologie ressemblent à ceux des typologies sur les rôles des gestionnaires RH, ils sont complètement différents en raison des caractéristiques de l'environnement organisationnel syndiqué qui ne peuvent être écartés pour jouer efficacement la fonction de gestionnaire en relations de travail.

Deuxièmement, bien que le rôle d'influenceur soit distinctivement présenté, il est présent dans plusieurs rôles de notre typologie. La capacité d'influencer les acteurs organisationnels (syndicat, gestionnaires et haute direction) pour atteindre ses objectifs caractérise grandement la réalité du gestionnaire en relations de travail. Dans l'ensemble

de ses rôles, le gestionnaire en relations de travail use d'influence pour atteindre ses objectifs. Cela s'explique également par la faible propension du rôle décisionnel auprès de notre échantillon. Globalement, l'étude empirique de ce mémoire nous amène à statuer sur l'importance de l'influence en opposition avec le caractère directif souvent associé au rôle de gestionnaire. Pour arriver à influencer, le gestionnaire en relations de travail doit gagner la confiance de ses collègues et bâtir un important réseau relationnel. De cette façon, ses opinions et conseils seront écoutés et appliqués par les acteurs organisationnels qu'il supporte.

### **4.3. Les contributions de l'étude**

La principale contribution de ce mémoire est d'avoir développé une typologie concernant les rôles des gestionnaires en relations de travail et d'avoir distingué l'étude de ce type de gestionnaires de celui, plus générale, de gestionnaires intermédiaires et même de gestionnaires en ressources humaines. En effet, nous nous sommes intéressés distinctivement aux rôles des gestionnaires en relations de travail de manière à illustrer qu'il s'agit d'une fonction différente de celle du gestionnaire en ressources humaines en environnement non syndiqué.

À la base, les distinctions entre eux sont dues à l'environnement syndiqué qui influence la nature des rôles du gestionnaire en relations de travail. En autres choses, les gestionnaires en relations de travail doivent respecter les dispositions législatives encadrant les rapports collectifs. Plus précisément, le Code du travail prévoit un processus de négociation collective entre l'employeur et les représentants syndicaux pour la détermination des conditions de travail des employés occupant des postes syndiqués. À l'issue de la négociation, les conditions de travail seront regroupées sous forme de convention collective et l'employeur aura l'obligation de respecter les clauses de celles-ci. Dans le cas contraire, il s'expose à des griefs dus au non-respect de la convention

collective. Ces mécanismes inhérents aux rapports collectifs ne s'appliquent pas aux gestionnaires en ressources humaines en milieu non syndiqué. Leurs obligations à titre d'employeur s'en tiennent au respect des dispositions de la *Loi sur les normes du travail* et ne sont donc pas contraints à devoir négocier collectivement les conditions de travail de leurs employés. Tel que nous l'avons abordé dans la section sur l'analyse des résultats, les relations avec les représentants syndicaux sont importantes. Dans le cas où ces relations sont conflictuelles, l'impact pour l'organisation peut être considérable. Rappelons-nous que la qualité des relations formelles et informelles avec le syndicat a une influence directe la possibilité de développer un partenariat de collaboration avec l'acteur syndical.

Une autre contribution que nous jugeons importante de souligner est la précision dans la façon dont les rôles ont été ciblés et décrits. Si l'on réfère aux typologies des rôles des gestionnaires en ressources humaines, elles sont souvent décrites de manière peu exhaustive. Prenons par exemple le rôle d'agent de changement documenté par plusieurs chercheurs (Foucher, 1988; Guérin et Wils, 1992; Guérin et Wils, 1997; Ulrich, 1997; Ulrich, 2000, Long et al., 2012; Mitsakis, 2014; Long, Khairuzzaman et Ismail, 2019). Essentiellement, ils s'entendent pour dire que le rôle de gestion du changement nécessite d'avoir une connaissance approfondie de l'organisation et de son environnement. Notre typologie permet de distinguer plus finement deux rôles à cet égard. Tout d'abord, le rôle de facilitateur décrit comment les gestionnaires en relations de travail participent à l'étape d'implantation des changements organisationnels. Ensuite, le rôle de partenaire d'affaires traduit illustre la capacité du gestionnaire en relations de travail de s'informer sur l'organisation dans son ensemble afin d'avoir une vision globale des enjeux organisationnels.

De plus, une autre contribution de notre recherche tient à son approche méthodologique. En raison de l'absence de littérature abordant directement notre sujet de recherche, nous avons opté pour une démarche de recherche exploratoire et inductive. L'approche

inductive a pour avantage de faire émerger les données de manière relativement ouverte sans se restreindre à une perception déjà très balisée de la réalité (Thomas, 2006). L'idée de ne pas contraindre les participants avec des réponses précises ou directives permet de leur laisser la latitude de répondre comme bon leur semble aux questions. Nous étions d'avis que cette démarche serait la mieux adaptée pour les besoins de notre étude.

#### **4.4. Conclusion**

En se référant à nos données empiriques, les rôles des gestionnaires en relations de travail sont principalement axés sur la résolution de problème caractérisée par une approche réactive plutôt que proactive telle que le propose le modèle de gestion stratégique des ressources humaines. Toujours suivant l'analyse de nos données empiriques, nous sommes d'avis que la réalité des gestionnaires en relations de travail regroupe plusieurs rôles complémentaires qui illustrent une profession complexe caractérisée à la fois par des rôles traditionnels et stratégiques au sens de la littérature. Cette idée rejoint la populaire typologie d'Ulrich (1997) où il reconnaît que le rôle d'expert administratif occupe encore une place importante dans les principales catégories de rôles des gestionnaires en ressources humaines.

## **Conclusion**

La conclusion de ce mémoire sera subdivisée de la manière suivante. Tout d'abord, il sera question des limites de notre recherche. Nous nous intéresserons ensuite à la portée des résultats et aux implications de notre travail pour de futures recherches.

### **Les limites de la recherche**

La principale limite de cette recherche réside dans le nombre évidemment limité de participants. En effet, nous avons rencontré seize gestionnaires en relations de travail pour la réalisation de cette étude. Bien que ce soit un nombre qui puisse être jugé raisonnable pour la réalisation de notre mémoire reposant notamment sur un devis exploratoire, celui-ci nous empêche néanmoins de pouvoir prétendre à la généralisation de nos résultats.

Deuxièmement, les participants proviennent d'organisations de taille différente et de secteurs d'activités variés. Bien que cela fut un choix délibéré de notre part, un échantillon aussi hétérogène peut également rendre difficile toute généralisation de nos résultats.

La troisième limite identifiée fait référence au profil professionnel des participants. Parmi eux, certains avaient plus d'années d'expérience que d'autres et les postes occupés par le passé et au moment de l'entrevue variaient d'un participant à l'autre. En effet, les gestionnaires en relations de travail rencontrés n'avaient pas tous le même titre professionnel traduisant ainsi des fonctions parfois un peu différentes d'un cas à l'autre. Également selon le poste occupé et la structure organisationnelle du service des ressources humaines ou des relations de travail, les rôles décrits par les participants pouvaient varier.

Pour terminer, nous avons uniquement rencontré des gestionnaires en relations de travail pour obtenir leurs perceptions quant à leurs rôles. Les réponses obtenues n'ont ainsi pas pu être triangulées avec d'autres perceptions d'acteurs. Comme pour toute entrevue, les propos de nos répondants intègrent une certaine forme de subjectivité.

### **Portée des résultats**

À l'issue des analyses de notre étude, plusieurs constats peuvent être établis. Premièrement, nos démarches de recherche confirment la pertinence de s'intéresser aux rôles des gestionnaires en relations de travail puisqu'ils sont différents de ceux du gestionnaire en ressources humaines. Au niveau du contexte organisationnel, le gestionnaire en relations de travail exécute ses fonctions dans un environnement syndiqué où il doit à la fois jongler avec les nombreux mécanismes de rapports collectifs en plus d'assurer de saines relations avec l'acteur syndical. Bref, le fait de se trouver dans une organisation syndiquée vient influencer considérablement les rôles à occuper.

Deuxièmement, la typologie des rôles des gestionnaires en relations de travail développée dans ce mémoire offre un cadre de référence intéressant pour illustrer l'importance de certains rôles en opposition à d'autres. Il s'agit d'ailleurs de la première typologie sur les rôles des gestionnaires en relations de travail. En ce sens, les rôles de type opérationnel et relationnel représentent des rôles centraux dans la réalité du gestionnaire en relations de travail. Alors que la littérature sur les rôles de gestionnaires en ressources humaines tend à vouloir prioriser les rôles stratégiques, nos données empiriques nous illustrent une réalité bien différente. Bien que les rôles stratégiques soient également présents dans la réalité du gestionnaire en relations de travail, ils ne sont pas dominants. Ce constat peut en grande

partie se justifier par son positionnement hiérarchique intermédiaire où le gestionnaire en relations de travail se doit avant tout d'opérationnaliser les orientations de la direction.

Enfin, cette recherche confirme que l'on doit continuer de s'intéresser aux rôles des gestionnaires en relations de travail. La réalité organisationnelle syndiquée caractérise de nombreuses organisations et soulève des enjeux bien différents des organisations non syndiquées. Autrement dit, nous sommes d'avis qu'il faudra continuer de s'intéresser aux rôles des gestionnaires en relations de travail pour documenter le sujet. Améliorer notre compréhension de leur réalité ne pourrait qu'être bénéfique pour déterminer le cadre d'application des rôles des gestionnaires en relations de travail au même titre que la littérature existante sur les rôles des gestionnaires en ressources humaines.

### **Avenues de recherche**

Si cette recherche apporte un premier éclairage sur la réalité des gestionnaires en relations de travail, elle laisse surtout ouvertes plusieurs pistes de recherche future concernant ces acteurs organisationnels.

Tout d'abord, il serait intéressant de se pencher sur les rôles des gestionnaires en relations de travail dans un secteur d'activité spécifique de manière à mieux contrôler certaines variables liées au contexte dans lequel œuvrent ces gestionnaires. En effet, nos analyses nous permettent de reconnaître l'influence du contexte (ex : taille de l'organisation, taille du service des relations de travail, secteur d'activité). En d'autres termes, les rôles joués par le gestionnaire en relations de travail dans une multinationale semblent différer de ceux dans un contexte de PME. S'intéresser spécifiquement à un secteur d'activité ou à un type d'organisation, permettrait ainsi de mettre en contexte les rôles du gestionnaire en relations de travail. Nos analyses nous laissent croire qu'il existe effectivement des

distinctions quant aux rôles des gestionnaires en relations de travail lorsque l'on s'intéresse à leur contexte précis. Dans la mesure où d'autres études se pencheront sur les rôles des gestionnaires en relations de travail, il pourrait également être intéressant de procéder à des analyses croisées entre deux secteurs d'activités ou taille d'organisation différente. En somme, ces possibilités de contextualiser les études portant sur les rôles de gestionnaires en relations de travail pourraient contribuer à enrichir la littérature sur ce sujet et offrir des nuances importantes illustrant les enjeux inhérents à la réalité de gestionnaires en relations de travail.

Concernant la cueillette de données, les chercheurs pourraient rencontrer d'autres acteurs en complément des entrevues directement réalisées auprès des gestionnaires en relations de travail. Par exemple, rencontrer un membre de la haute direction, un professionnel en relations de travail de son équipe ou un représentant syndical. En effet, s'en tenir qu'aux rencontres avec les gestionnaires en relations de travail pour connaître leurs rôles implique que les informations recueillies peuvent être biaisées par leur perception. Autrement dit, procéder à des entretiens auprès d'autres acteurs du même milieu organisationnel aurait pour avantage d'offrir une autre perspective afin de déterminer si leur perception de leurs rôles est la même que celle des personnes avec lesquelles ils collaborent.

Pour conclure, il pourrait être intéressant d'étudier les rôles des gestionnaires en relations de travail de manière encore plus focalisée. Par exemple, les chercheurs pourraient s'intéresser uniquement au rôle de facilitateur de changement et approfondir les manières variées dont les gestionnaires en relations de travail peuvent s'approprier un tel rôle.

## Bibliographie

- Alis, David et Valérie Fergelot (2012). « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques: Pour un modèle dynamique de la construction du rôle », *Management international*, vol. 16, no 3, p. 25-37.
- Alsène, Éric (1991). « Les pratiques nouvelles de gestion du changement technologique », *International Review of Community Development*, no 25, p. 29-39.
- Anadón, Marta et François Guillemette (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches qualitatives*, no 5, p. 26-37.
- Audet, Michel, Laurent Bélanger, Jean Boivin, Esther Déom et Jacques Mercier (1986). *La mobilisation des ressources humaines tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 199 p.
- Autissier, David et Jean-Michel Moutot (2010). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 246 p.
- Autissier, David et Isabelle Vandangeon Derumez (2007). « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, vol. 5, no 174, p. 115-130.
- Ayache, Magali et Hervé Dumez (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, no 2, p. 33-46.
- B. Meyer, Christine et Inger G. Stensaker (2006). « Developing capacity for change », *Journal of Change Management*, vol. 6, no 2, p. 217-231.
- Bail, Barbara (1999). « The changing requirements of the HR professional - implications for the development of HR professionals », *Human Resource Management*, vol. 38, no 2, p. 171-176.
- Balogun, Julia et Gerry Johnson (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no 4, p. 523-549.
- Bamberger, Peter A., Michal Biron et Ilan Meshoulam (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Routledge, 320 p.
- Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, 213 p.
- Bareil, Céline et Caroline Aubé (2012). « L'implication syndicale plus nécessaire que jamais », dans Louis Roy (dir.), *Changement et développement organisationnel : Faire évoluer la pratique*, Montréal, HEC Montréal, coll. Gestion et savoirs, p. 265-269.
- Bareil, Céline et André Savoie (1999). « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 86-94.
- Baribeau, Colette et Chantal Royer (2012). « L'entretien individuel en recherche qualitative: Usages et modes de présentation dans la revue des sciences de l'éducation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 38, no 1, p. 23-45.
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.

- Beatty, Richard W. et Craig Eric Schneier (1997). « New roles to impact organizational performance: From « partners » to « players » », *Human Resource Management*, vol. 36, no 1, p. 29-37.
- Beaulieu, Marie-Louis (1948). « Le sens des termes « salarié » et « différend » », *Relations industrielles*, vol. 3, no 5, p. 74-78.
- Beer, Michael (1997). « The transformation of the human resources function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role », *Human Resource Management Journal*, vol. 36, no 1, p. 49-56.
- Bélanger, Laurent (1990). « L'évolution historique de la gestion des ressources humaines », dans Rodrigue Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les éditions Yvon Blais inc., p. 653-665.
- Bélanger, Laurent, Charles Benabou, Jean-Louis Bergeron, Roland Foucher et André Petit (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 658 p.
- Bélanger, Laurent, André Petit et Jean-Louis Bergeron (1983). *Gestion des ressources humaines: Une approche globale et intégrée*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 419 p.
- Benimadhu, Prem (1995). *Adding value: The role of the human resource function*, Report no 157-95, Ottawa, The Conference Board of Canada, 20 p.
- Bergeron, Karine (2003). *L'émergence du généraliste dans le cadre de la transformation du service de ressources humaines: Une étude de cas* [Mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 216 p.
- Bernatchez, Jean-Claude (1991). *Les relations du travail appliquées à l'entreprise*, Trois-Rivières, CIRIM Éditeur, 458 p.
- Bernatchez, Jean-Claude (2010). « Les relations de travail: De l'entreprise à la société », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 8, no 1, p. 72-94.
- Bernier, Colette (1990). *Le travail en mutation*, Montréal, Édition Saint-Martin, 168 p.
- Bernier, Carmen, Céline Bareil et Alain Rondeau (2003). « Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP: Une appropriation à trois niveaux », *Gestion*, vol. 27, no 4, p. 24-33.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-19.
- Blancero, Donna, John Boroski et Lee Dyer (1996). « Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study », *Human Resource Management*, vol. 35, no 3, p. 383-403.
- Blouin, Rodrigue (1990). *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1164 p.
- Blouin, Rodrigue, Jean Boivin, Esther Déom et Jean Sexton (1994). *Les relations industrielles au Québec: 50 ans d'évolution*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 842 p.
- Boivin, Jean (1994). « Les relations industrielles: Une pratique et une discipline », dans Rodrigue Blouin, Jean Boivin, Esther Déom et Jean Sexton (dir.), *Les relations industrielles au Québec: 50 ans d'évolution*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 48-66.

- Bourbonnais, Jean-Pierre et Alain Gosselin (1988). « Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90: Un tour d'horizon », *Revue internationale de gestion*, vol. 13, no 1, p. 1-10.
- Bower, Joseph L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 363 p.
- Bryman, Alan (2004). *Social research methods*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Oxford University Press.
- Caldwell, Raymond (2001). « Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM », *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no 3, p. 39-52.
- Caldwell, Raymond (2003). « The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 4, p. 983-1004.
- Caldwell, Raymond (2008). « HR business partner competency models: Re-contextualizing effectiveness », *Human Resource Management Journal*, vol. 18, no 3, p. 275-294.
- Campenhoudt, Luc Van, Jacques Marquet et Raymond Quivy (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Malakoff: Dunod.
- Canada, Congrès du travail du (2015). *Histoire du mouvement syndical au Canada*. Récupéré le 24 novembre 2019 de <https://congresdutravail.ca/uncategorized/pourquoi-des-syndicats-histoire-du-mouvement-syndical-au-canada/>
- Cardin, Jean-Réal (1963). « Le rôle de l'état en relations du travail - essai de réévaluation », *Relations industrielles*, vol. 18, no 2, p. 273-276.
- Cauden, Joël (1988). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Berger-Levrault, 250 p.
- Chartier, Roger (1962). « La loi des différends ouvriers de Québec (1901-1909) », *Relations industrielles*, vol. 17, no 2, p. 159-168.
- Chaykowski, Richard P. et Anthony Giles (1998). « La mondialisation, le travail et les relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 53, no 1, p. 13-23.
- Chênevert, Denis (2017). « L'efficacité de la gestion des ressources humaines: Au-delà des paradigmes », *Les cahiers des leçons inaugurales*, vol. 77, p. 33.
- Chênevert, Denis, Denis Morin, Ève-Marie Filiatreault et Irène Lépine (2011). « L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 79, no 1, p. 39-55.
- Coiquaud, Urwana, Marc-Antonin Hennebert et Lucie Morissette (2016). *Relations de travail*, Montréal, Chenelière Éducation, 314 p.
- Collerette, Pierre (2009). « Comment communiquer le changement ? », *Gestion*, vol. 34, p. 39-47.
- Cooke, Wililam N. (1990). *Labor-management cooperation: New partnerships or going in circles?* , Michigan, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 198 p.
- Csizmar, Chuck (2017). « The wannabe business partner: What exactly is an HR business partner? », *HR Strategy and Planning Excellence Essentials; Aurora*, no May2017, p. 1-4.

- De Winne, Sophie, Jeroen Delmotte, Caroline Gilbert et Luc Sels (2013). « Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: Evidence from line managers and trade union representatives », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 8, p. 1708-1735.
- Demers, Marc-André (2019). « Portrait de l'emploi syndiqué et de la présence syndicale au Québec », *Institut de la Statistique du Québec - Travail et rémunération*, no 15, p. 1-10.
- Deslauriers, J.-P. (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Desrosiers, Richard et Denis Héroux (1973). *Le travailleur québécois et le syndicalisme*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Presses de l'Université du Québec, 156 p.
- Dietrich, Anne (2009). « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Management & Avenir*, vol. 21, p. 196-206.
- Dion, Gérard (1957). « La CTCC et l'unité ouvrière canadienne », *Relations industrielles*, vol. 12, no 1-2, p. 32-54.
- Dumez, Hervé (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, no 4 - Hiver, p. 47-58.
- Dussault, Gilles (1978). « L'analyse sociologique du professionnalisme au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 19, no 2, p. 161-170.
- Filiatrault, Ève-Marie (2007). *Les rôles joués par les services de ressources humaines et l'efficacité organisationnelle: Y a-t-il un lien?* [Mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 152 p.
- Floyd, Steven W. et Bill Wooldridge (1992). « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 153-167.
- Fortin, Marie-Fabienne (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, 632 p.
- Foucher, Roland (1993). « Les directions de ressources humaines », dans André Petit, Laurent Bélanger, Charles Benabou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergeron (dir.), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 47-114.
- Francis, Helen et Anne Keegan (2006). « The changing face of HRM: In search of balance », *Human Resource Management*, vol. 16, no 3, p. 231-249.
- Galambaud, Bernard (1991). *Des hommes à gérer: Direction du personnel et gestion des ressources*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, ESF Éditeur, 209 p.
- Gaudet, Stéphanie et Dominique Robert (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à l'écriture du rapport*, Presses de l'Université d'Ottawa, 270 p.
- Gosselin, Louis (1995). « La fonction ressources humaines en contexte québécois: Perceptions et évolution », *Relations industrielles*, vol. 50, no 1, p. 186-209.

- Guérin, Gilles (1993). *Changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines un cadre de référence*, Cahier de recherche no 93-05, Montréal, École de relations industrielles, 48 p.
- Guérin, Gilles, F. Gagnier, H. Trudel, H. Denis et C. Boily (1990). *L'impact de la conception et fabrication assistées par ordinateur sur la qualité de vie des utilisateurs le cas de marconi*, Cahier de recherche no 90-01, Université de Montréal. École de relations industrielles, 58 p.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). *La gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). *Sept tendances-clés de la « nouvelle » GRH*, Document de recherche no 92-09, Bibliothèque nationale du Québec, 1-29 p.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1996). « Gestion des ressources humaines: Le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », dans Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 189-218.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1997). « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, no 2.
- Guest, David et Zella King (2004). « Power, innovation and problem-solving: The personnel manager's three steps to heaven? », *Journal of Management Studies*, vol. 41, no 3, p. 401-423.
- Guibert, Joël et Guy Jumel (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Paris, Masson & Armand Colin Éditeurs, 216 p.
- Guillemette, François, Céline Leblanc et Katia Renaud (2019). *Les types de questionnement* [Document inédit ], Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 3 p.
- Haines III, Victor Y., Sophie Brouillard et Nathalie Cadieux (2010). « Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines », *Relations industrielles*, vol. 65, no 3.
- Haines, Victor et Michel Arcand (2018). « Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines: Une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995) », *Relations industrielles*, vol. 52, no 3, p. 583-607.
- Harding, Nancy, Hugh Lee et Jackie Ford (2014). « Who is “the middle manager “? », *Human Relations*, vol. 67, no 10, p. 1213-1237.
- Harvey, Fernand (1973). *Aspects historiques du mouvement ouvrier au Québec*, Montréal, Boréal Express, 266 p.
- Harvey, Fernand (1978). *Révolution industrielle et travailleurs: Une enquête sur les rapports entre le capital et le travail au Québec à la fin du 19e siècle*, Montréal, Boréal Express, 347 p.
- Hollon, John (2012). *Ulrich group study to 6 « must have » competencies for HR success*. Récupéré le 27 mars 2018 de <https://www.tlnt.com/ulrich-group-study-points-to-6-must-have-competencies-for-hr-success/>

- Hope Hailey, Veronic, Elaine Farndale et Catherine Truss (2005). « The HR department's role in organizational performance », *Human Resources Management Journal*, vol. 15, no 3, p. 49-66.
- Huy, Quy Nguyen (2001). « In praise of middle managers », *Harvard Business Review*, vol. 79, no 8, p. 72-79.
- Jacques, Jocelyn (2005). « Le gestionnaire de ressources humaines, architecte d'un nouveau design de l'organisation », *Télescope* p. 48-55.
- Jamrog, Jay J. et Miles H. Overholt (2004). « Building a strategic HR function: Continuing the evolution », *Human Resource Planning*, vol. 27, no 1, p. 51-62.
- Katz, Daniel et Robert L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, 2<sup>e</sup> éd., Wiley, 838 p.
- Kaufamn, Bruce E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*, Ithaca, New York, ILR Press, coll. Cornell studies in industrial relations and labor relations number 25, 286 p.
- Kochan, Thomas A. (2004). « Restoring trust in the human resource management profession », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, no 2, p. 132-146.
- Kohont, Andrej et Chris Brewster (2014). « The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies », *Baltic Journal Management*, vol. 9, no 3, p. 294-313.
- Labelle, Christiane et Lee Dyer (1992). « Une étude empirique sur les rôles de base des services de ressources humaines », *Relations industrielles*, vol. 47, no 4, p. 673-689.
- Labonté, Léna (2005). *Les rôles de la direction des ressources humaines lors d'un changement technologique* [Mémoire de maîtrise], Québec, Université Laval, 142 p.
- Laflamme, Gilles (1974). « Changement technologique et sécurité d'emploi », *Relations industrielles*, vol. 29, no 1, p. 111-127.
- Lamoureux, Andrée (2000). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Laval, Éditions Études Vivantes, 352 p.
- Lapointe, Paul-André et Renaud Paquet (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations industrielles*, vol. 49, no 2, p. 281-302.
- Larouche, Vincent et Esther Déom (1984). « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 39, no 1, p. 114-145.
- Legault, Georges A. (2003). *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy.
- Le Québec économique (2019). *Évolution du taux de syndicalisation*. 2019 de <https://qe.cirano.qc.ca/theme/marche-travail/main-doeuvre/graphique-evolution-taux-syndicalisation>
- Luoma, Mikko (2000). « Investigating the link between strategy and HRD », *Personnel Review*, vol. 29, no 6, p. 769-790.
- Mace, Gordon et François Pétry (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*, Paris, De Boeck, 134 p.

- Martel, Lyne-Mélanie (2011). *Dix ans d'évolution des rôles des directions des ressources humaines au sein de la fonction publique québécoise* [Mémoire de maîtrise], Québec, 378 p.
- McGuire, David, Leanna Stoner et Smaro Mylona (2008). « The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services », *Journal of Change Management*, vol. 8, no 1, p. 73-84.
- Mendenhall, Mark E., J. Stewart Black, Robert J. Jensen et Hal B. Gregersen (2007). « Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization », dans Randall S. Schuler et Susan E. Jackson (dir.), *Strategic human resource management*, United Kingdom, Blackwell Publishing, p. 410-424.
- Miles, Matthew B. et Michael A. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Paris De Boeck, 624 p.
- Mintzberg, Henry (1988). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*, Free Press, 418 p.
- Mintzberg, Henry (2006). *Le manager au quotidien les 10 rôles du cadre* Paris, Éditions d'Organisation 283 p.
- Mitsakis, Fotios V. (2014). « Human resources (HR) as a strategic business partner: Value creation and risk reduction capacity », *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 4, no 1, p. 154-170.
- Morton, Clive, Andrew Newall et Jon Sparkes (2001). *Leading HR: Delivering competitive advantage* The Chartered Institute of Personnel and Development, 193 p.
- Moss Kanter, Rosabeth (2004). « The middle manager as innovator », *Harvard Business Review*, vol. 82, no 7, 8, p. 150-161.
- Mousli, Marc (2007). « Elton mayo et l'école des relations humaines », *Alternatives Économiques*, vol. 256, no 03. Récupéré de <https://www.alternatives-economiques.fr/elton-mayo-lecole-relations-humaines/00034698>
- Mucchielli, Alex (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 3<sup>e</sup> éd., Armand Colin, 303 p.
- Nguyen Huy, Quy (2011). « How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation », *Strategic Management Journal*, vol. 32, p. 1387-1410.
- Noël, Marjorie (2007). *Les rôles des gestionnaires en contexte de fusion* [Mémoire de maîtrise, version électronique], Montréal, HEC Montréal, 196 p.
- Noiseux, Yannick (2014). *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Collection innovation sociale, 250 p.
- Novicevic, Milorad M. et Michael Harvet (2001). « The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no 8, p. 1251-1268.
- Obedgiu, Vincent (2017). « Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development », *Journal of Management Development*, vol. 36, no 8, p. 986-990.

- Office québécois de la langue française (2012). *Fiche terminologique: Compétence discursive*. Récupéré le 25 mars 2019 de [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26544255](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26544255)
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin.
- Paquet, Renaud, Jean-François Tremblay et Éric Gosselin (2004). « Des théories du syndicalisme synthèse analytique et considérations contemporaines », *Relations industrielles*, vol. 59, no 2, p. 295-320.
- Petit, André, Laurent Bélanger, Charles Benabou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergeron (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Poupart, J. (1997). « L'entretien de type qualitatif: Considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. (dir.) Pires (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- Pozzebon, Silvana, Urwana Coiquaud, Alain Gosselin et Denis Chênevert (2007). « La gestion des ressources humaines d'hier à demain », *Gestion*, vol. 32, no 3, p. 99-109.
- Québec, Ministère du Travail du (2003). *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale: Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent* Récupéré de <https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/concertation/precisionscps.pdf>
- Québec, Ministère du Travail du (2014). *Les 50 ans du code du travail: La principale pièce législative encadrant les relations du travail au Québec*. Récupéré de [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/historique/Guide\\_historique\\_50.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/historique/Guide_historique_50.pdf)
- Ramlall, Sunil J. (2006). « Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices », *Applied H.R.M. Research*, vol. 11, no 1, p. 27-38.
- Rankin, Tom (1990). *New forms of work organization: The challenge for north American unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1991 p.
- Riel, Benoit (2011). *Les préoccupations des gestionnaires intermédiaires face à leurs rôles en contexte de changement organisationnel* [Mémoire de maîtrise, version électronique], Montréal, HEC Montréal, 446 p.
- Rondeau, Alain (1999). « Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 148-157.
- Rondeau, Alain (2007). « La mise en œuvre du changement stratégique: Quelques avancées dans la connaissance », communication présentée au *Centre d'études en transformation des organisations*, 9 octobre, HEC Montréal.
- Rondeau, Alain et Céline Bareil (2010). « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? », *Gestion*, vol. 34, no 4, p. 64-73.
- Rondeau, Alain et Nathalie Lemieux (2018). « Des réflexions sur l'évolution de la connaissance au changement organisationnel », dans Martin Lauzier et Nathalie Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations: Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 5-24.

- Rouillard, Jacques (2004). « Naissance et affirmation du syndicalisme (1818-1900) », dans *Le syndicalisme québécois deux siècles d'histoire*, Montréal, Les éditions du Boréal p. 12-20.
- Rouillard, Jacques (2004). *Le syndicalisme québécois: Deux siècles d'histoire*, Montréal, Boréal, 335 p.
- Rouillard, Jacques (2013). *Histoire des travailleurs du Québec*. Récupéré le 24 novembre 2019 de <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/histoire-des-travailleurs-du-quebec>
- Rouleau, Linda et Julia Balogun (2011). « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competences », *Journal of Management*, vol. 48, no 5, p. 953-983.
- Roy, Mario, Denis Harrisson et Victor Y. Haines III (2007). « Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits: Les rôles clés des représentants », *Gestion*, vol. 31, no 4, p. D9-D15.
- Rynes, Sara L. (2004). « Where do we go from here? Imagining new roles for human resources », *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, no 3, p. 203-213.
- Sang Long, Choi et Wan Ismail Wan Khairuzzaman (2012). « The HR specialist as an agent of change: Skills that open up a place at the company's top table », *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, no 2, p. 24-28.
- Schuler, Randall S. (1989). « Scanning the environment: Planning for human resources management and organizational change », *Human resource planning*, vol. 12, no 4, p. 257-276.
- Schuler, Randall S. (1990). « Repositioning the human resource function: Transformation or demise? », *The Executive*, vol. 4, no 3, p. 49-60.
- Sheehan, Cathy, Helen De Cieri, Brian Cooper et Robert Brooks (2014). « Exploring the power dimensions of the human resource function », *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 2, p. 193-210.
- Sherbrooke, Université de (2019). *Adoption de la loi des différends industriels (loi Lemieux) par la chambre des communes* Récupéré le 29 novembre 2019 de <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/124.html>
- Simard, Marcel (1980). « Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Gestion*, vol. 5, no 4, p. 91-96.
- Soparnot, Richard (2009). « Vers une gestion stratégique du changement: Une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management & Avenir*, no 28, p. 104-122.
- Stoker, Janka I. (2006). « Leading middle management: Consequences of organizational changes for tasks and behaviors of middle managers », *Journal of General Management*, vol. 32, p. 31-42.
- Storey, John (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*, Oxford, Blackwell Business, 304 p.
- Thwaites, James D. (2014). *Travail et syndicalisme: Origines, évolution et défis d'une action sociale* 4<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université Laval.
- Torrington, Derek (1988). « How does human resources management change the personnel function? », *Personnel Review*, vol. 17, no 6, p. 3-9.

- Trudel, Louis, Claudine Simard et Nicolas Vonar (2006). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », dans *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales: Les questions de l'heure*, Montréal, coll. Collection hors série « les acte », p. 38-45.
- Tyson, Shaun et Alan Fell (1986). *Evaluating the personnel function*, London, Hutchinson, coll. The personnel management series, 141 p.
- Ulrich, Dave (1997). *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, 281 p.
- Ulrich, David (1998). *Delivergin results: A new mandate for human resources professionals*, United States of America, HSB Review 349 p.
- Ulrich, Dave (2001). « Gestionnaires des ressources humaines: Premiers au fil d'arrivée », *Effectif*, vol. 10, no 2. Récupéré de <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2001/10/gestionnaires-des-ressources-humaines-premiers-au-fil-d-arrivee>
- Ulrich, Dave, Justin Allen, Wayne Brockbank, John Younger et Mark Nyman (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*, New York, McGraw-Hill, 231 p.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson et Jon Younger (2007). « Human resource competencies: Responding to increased expectations », *Employment Relations Today*, p. 1-8.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Dani Johnson et Jon Younger (2010). « Human resource competencies: Rising to meet the business challenge », p. 1-7.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank et Arthur Yeung (1989). « Beyond belief: A benchmark for human resources », *Human Resource Management*, vol. 28, no 3, p. 311-335.
- Ulrich, Dave et James H. Dulebohn (2015). « Are we there yet? What's next for HR? », *Human Resource Management Review*, vol. 25, no 2, p. 188-204.
- Ulrich, Dave, John Younger, Wayne Brockbank et Mike Ulrich (2011). « The new HR competencies: Business partnering from the outside-in », *HR Magazine UK*, p. 1-9.
- Ulrich, Dave, John Younger, Wayne Brockbank et Mike Ulrich (2012). *HR from the outside in six competencies for the future of human resources* New York McGraw-Hill, 318 p.
- Urquhart, Cathy (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*, California, SAGE Publications Inc., 209 p.
- Visinand, Martine (2003). *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel* [Mémoire de maîtrise, version électronique], Montréal, HEC Montréal, 157 p.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle et Gilles Guérin (2000). « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines: Impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol. 24, no 2, p. 20-31.
- Wooldridge, Bill et Steven W. Floyd (1990). « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol. 11, no 3, p. 231-241.
- Wooldridge, Bill et Steven W. Floyd (1990). « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol. 11, no 3, p. 231-241.

# **Annexes**

## **Grille d'entrevue**

Projet de recherche : Les gestionnaires en relations de travail : portrait, défis et enjeux d'une profession

### **Profil du répondant**

#### **Informations générales**

- Dans quel domaine avez-vous effectué vos études universitaires (relations industrielles, gestion, droit, etc.)?
- Quel a été votre cheminement de carrière jusqu'ici (différents postes occupés, expérience dans le domaine des RH, identité des entreprises ou organisations dans lesquelles le répondant a œuvré, secteur d'activité, etc.)?
- Quel est votre poste actuel et depuis combien de temps l'occupez-vous? Pouvez-vous nous présenter brièvement votre organisation (secteur d'activité, nombre d'employés, marchés, concurrence, nombre d'unités d'accréditation, affiliations syndicales, etc.)?

#### **Intégration à l'équipe RH**

- Description du département de RH dans votre organisation?
  - o Quelle est la taille du département de RH (nombre de personnes)?
  - o Comment est organisé le département RH : division RH et RT intégrée?
  - o Fonctions couvertes par le département RH
- Qui est votre supérieur immédiat (titre, fonction)? Le DRH? Le directeur de l'établissement?

- Comment évaluez-vous votre degré d'autonomie dans votre travail?
- Siégez-vous au comité de direction?
- Quelles sont les ressources mises à votre disposition pour accomplir votre travail ? (budget, personnel, etc.)
  - o Considérez-vous que ces ressources soient suffisantes?
- Quelles interactions avez-vous avec les autres gestionnaires en ressources humaines de votre organisation?
- Comment évaluez-vous l'importance des relations de travail au sein de votre département RH? Les professionnels RT sont-ils reconnus dans l'organisation comme des acteurs stratégiques pouvant fournir des outils et des solutions aux autres gestionnaires?
- Avez-vous souvent recours à des ressources externes dans votre travail? (ex : consultant, avocat, etc.)
- La gestion des RT dans votre organisation est-elle plutôt réactive ou proactive ?
- Quelle l'objectif, le mandat ou la priorité de la gestion des RT? (réduire les coûts de main-d'œuvre, harmoniser les relations avec les syndicats, administrer la ou les conventions collectives, etc.)

### **Le travail et les pratiques du gestionnaire en relations de travail**

- En quoi consiste plus spécifiquement votre travail quotidien de gestionnaire en relations de travail (ajuster le titre selon le répondant)? Quels sont vos principales tâches ou fonctions (négociation collective, gestion des griefs, comité paritaire, autre chose )?
  - a. Parmi celles-ci lesquelles sont les plus importantes à vos yeux et pourquoi?

***\*\*\* Selon la réponse du répondant les questions en annexe permettent de développer certains aspects de son travail liés à la négociation collective, à la gestion disciplinaire et des griefs, et à la gestion paritaire si cela est pertinent \*\*\****

## **La gestion du changement en milieu syndiqué**

- Votre organisation a-t-elle été touchée par des changements ou des restructurations importantes au cours des dernières années que ce soit au plan productif, organisationnel ou technologique? Si oui, de quelle nature et de quelle ampleur ont été les changements?
- Quels rôles ont joués le département RH dans les décisions liées au processus de changement? Les intervenants de ce département étaient-ils impliqués?
- Quel rôle a joué les professionnels des RT dans ces processus? Ont-ils notamment été appelés à modifier les conventions collectives? Leur implication dans les processus de changement s'est-il traduit autrement?
- Les gestionnaires RT ont-ils été confrontés à des blocages de la partie syndicale? Si oui, comment ces situations ont été gérées? Sinon, comment l'acceptation, voir la participation des syndicats a été acquise?

## **Perceptions face aux relations de travail et à l'acteur syndical**

- Quelle est votre perception actuelle de l'état des relations de travail au sein de votre organisation? Comment ces relations ont évolué au cours des dernières années? (Nuances possibles s'il existe plusieurs unités d'accréditation)
  - o (Si perception négative) Identifier les principaux irritants et sources de tension et leurs facteurs explicatifs
  - o (Si perception positive) Identifier si cela a toujours été le cas et les principaux facteurs facilitants à l'atteinte de relations harmonieuses
- Quelle est votre perception quant au ou aux syndicats avec lesquelles vous êtes en contact? Le leadership syndical est-il de type plutôt traditionnel ou plus collaboratif? Les salariés sont-ils bien représentés par les syndicats en place? Quels sont les principaux défis des syndicats de votre organisation?

## Rôles des gestionnaires de relations de travail

- Comment qualifieriez-vous votre rôle dans l'organisation : influenceur, livreur, contrôleur, développeur, intégrateur, innovateur, facilitateur, traducteur?
  - o Pourquoi percevez-vous votre rôle ainsi?
  - o Les autres acteurs de l'organisation (gestionnaires RH, supérieurs hiérarchique, syndicat, salariés) perçoivent-ils votre rôle de la même façon?
- Quelles sont les compétences clés (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation de votre travail? (connaissances requises, habiletés interpersonnelles, leadership, gestion de conflits, etc.)
- Quelles sont les principales contraintes à la réalisation de votre travail? (Contraintes budgétaires, attitude du syndicat, ...).
- Quelles sont les ressources qui vous sont le plus utiles pour votre travail? Ressources internes à la DRH, réseaux de gestionnaires relations de travail...
- Le gestionnaire en RT doit répondre aux besoins de plusieurs parties prenantes : employés, syndicat, gestionnaires RH, gestionnaires, haute direction...
  - o Cette position peut-elle créer un conflit de rôle?
  - o Avez-vous développé des liens privilégiés avec le syndicat? Si oui, ces liens ont-ils créé des tensions, des incompréhensions dans l'organisation?
  - o Quels sont vos liens avec les employés? Vous adressez-vous à eux directement? À quelle fréquence? Dans quelle circonstance? Comment le syndicat réagit en pareille circonstance?
  - o Vous arrive-t-il de devoir gérer des arbitrages avec la direction? Par exemple, coupure dans un programme qui permettait de maintenir de bonnes relations patronales-syndicales. Comment gérez-vous ces situations?
  - o Vous arrive-t-il de devoir convaincre la direction du caractère raisonnable ou justifié d'une demande syndicale? Avez-vous des exemples? Comment faites-vous pour les convaincre?

- Avez-vous déjà eu à gérer des situations conflictuelles entre un gestionnaire de premier niveau et le syndicat? Comment avez-vous réglé le problème?

### **Questions complémentaires (annexe)**

#### **Négociation collective**

- Dans approximativement combien de négociations collectives êtes-vous intervenu au cours de votre carrière?
- Quel rôle occupez-vous généralement lors des négociations collectives (principal porte-parole patronal, rôle plus secondaire de soutien au comité patronal, etc.)? Quelle est la composition du comité patronal de négociation?
- De manière générale, comment sont fixés les mandats de négociation (chaîne hiérarchique)?
- Quels sont les enjeux de négociation (ex : salaire, régime de retraite, horaire de travail, clauses d'ancienneté, etc.) les plus importants à l'heure actuelle pour votre organisation?

#### **Stratégies de négociation et comportements des parties**

- La négociation basée sur les intérêts, aussi qualifiée de « raisonnée » ou de négociation « gagnant-gagnant », met l'accent sur le dialogue constructif et l'échange d'informations dans le but de conclure une entente dans le but de satisfaire les intérêts des deux parties. Cette approche requiert que les parties patronales et syndicales se concentrent sur leurs intérêts communs plutôt que sur des positions prédéfinies et que les deux parties examinent un large éventail de solutions possibles afin de conclure une entente mutuellement bénéfique.

- Avez-vous déjà suivi une formation sur cette approche de négociation dite « raisonnée »?
  - En avez-vous déjà fait usage? Si oui, à quelle fréquence?
  - Si vous avez déjà fait usage de la négociation « raisonnée », avez-vous fait appel à une personne-ressource externe pour vous accompagner afin notamment d'éviter de retomber dans une dynamique de négociation traditionnelle?
- Partant des négociations auxquelles vous avez participé au cours des dernières années, comment qualifieriez-vous l'attitude et les comportements de la partie syndicale face à la partie patronale ? (ex : attitude d'ouverture et de respect vs attitude de fermeture et d'hostilité)? Le syndicat a-t-il utilisé des tactiques coercitives (menaces d'utiliser des moyens de pression, bluff, exagération des demandes initiales, etc.)? Au contraire, la partie syndicale mise-t-elle plutôt sur la transparence et l'échange d'informations?
  - De la même manière, comment qualifieriez-vous l'attitude et les comportements de la partie patronale face au syndicat?

### **Déroulement et dynamique des négociations**

- Comment vous préparez-vous à une négociation collective? À cet effet, quelle est l'importance relative des dimensions suivantes :
  - Analyse de l'environnement externe (taux d'inflation, taux de chômage, comparaison avec d'autres conventions collectives, etc.);
  - Analyse de la situation de l'entreprise (états financiers, projet de modernisation ou de restructuration, etc.);
  - Analyse de l'expérience ou du vécu avec la convention;
  - Analyse des coûts des demandes syndicales pour l'employeur;
  - Formation du comité de négociation et des consultations des parties prenantes patronales (direction, gestionnaires de première ligne, etc.).
- De manière générale, avez-vous déjà observé des points de divergence ou des tensions à l'intérieur du comité patronal de négociation? Si oui, de quelle nature

et quelles en étaient les causes? (ex : questions de personnalité, formulation du cahier de revendications, stratégies et tactiques à utiliser lors de la négociation, etc.).

- Combien de séances sont généralement requises pour parvenir à une entente? Sur combien de semaines ou mois s'échelonnent-elles généralement ces séances?
- Lors de vos dernières négociations, avez-vous eu recours à des tiers (conciliateur ou arbitre)? Dans l'affirmative, qui fut l'initiateur de cette demande? Quelles motivations ont poussé les parties à vouloir faire intervenir un tiers?
- Avez-vous déjà vécu un conflit de travail? Si oui, de quelle nature (grève ou lock-out)? Quelles furent les raisons de son déclenchement?

#### **(SI ENTREPRISE MULTINATIONALE)**

- De manière générale, une ou des personnes provenant des sièges sociaux sont-elles présentes aux tables de négociation?
- Comment évaluez-vous globalement le degré d'autonomie du comité de négociation patronal vis-à-vis le siège social de l'entreprise en ce qui a trait à la détermination des objectifs et à la conduite des négociations collectives?

#### **Gestion disciplinaire et des griefs**

- La gestion disciplinaire fait-elle partie de vos fonctions? Dans l'affirmative, quelle place occupe-t-elle? Est-elle source de tensions avec le ou les syndicats de votre organisation?
- Combien de griefs sont actuellement en cours dans votre organisation? S'agit-il d'un niveau élevé? Comment ce niveau se compare à celui des années antérieures?
- Quel est le ou les principaux motifs de griefs?
- Comment ces griefs se règlent-ils habituellement (procédure interne vs arbitrage)? Quelle évaluation faites-vous de la procédure interne de règlement de griefs? Quels aspects pourraient être améliorés?

- Quel pourcentage approximatif des griefs aboutit en arbitrage? Dans les cas d'arbitrage, quel est votre rôle spécifique? Votre organisation est-elle représentée par un avocat dans le cadre de ces séances?

### **Gestion paritaire**

- Existe-t-il des comités paritaires dans votre organisation (ex : comité de relations de travail, de grief, de SST, de formation, etc.)? Si oui, combien et quels sont leurs rôles spécifiques?
- S'il existe un comité de relations de travail (CRT), pouvez-vous décrire sa composition, la fréquence des rencontres et ses fonctions spécifiques? Quelle évaluation faites-vous de l'utilité de ce comité et de son rôle? Est-il distinct d'un comité de grief? D'autres sujets qui ne sont pas abordés dans ce comité auraient-ils intérêt à l'être? Est-il le lieu de décision conjointe entre partie patronale et syndicale?
- Concernant les autres comités existants, quelle évaluation faites-vous de leur utilité et de leur rôle? Les rencontres donnent-elles lieu à des décisions conjointes ou simplement à de l'échange d'informations?
- Au-delà des comités formels, existent-ils au sein de votre organisation d'autres pratiques (peut-être plus informelles) qui permettent des rencontres et des discussions entre représentants patronaux et syndicaux?
- De manière générale comment évaluez-vous le degré de paritarisme au sein de votre organisation ? Autrement dit, jusqu'à quel point le ou les syndicats de votre organisation sont informés, consultés et prennent-ils part aux décisions de l'organisation ? Souhaiteriez-vous des changements à cet effet dans le futur ?