
L'exercice du rôle stratégique des responsables en ressources humaines : un enjeu identitaire

Rapport réalisé par :

Sylvie Guerrero, Ph.D.

Professeure

École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal

guerrero.sylvie@uqam.ca

Mariline Comeau-Vallée, Ph.D.

Professeure

École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal

comeau_vallee.mariline@uqam.ca

Michel Cossette, Ph.D.

Professeur

HEC Montréal

michel.cossette@hec.ca

Mouna Lachegar, M.Sc.

Assistante de recherche

École des Sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

lachegar.mouna@courrier.uqam.ca

Septembre 2022

REMERCIEMENTS

Nous désirons remercier très sincèrement l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour avoir soutenu ce projet de recherche. Nous désirons également remercier tous les professionnels en ressources humaines et les dirigeants d'entreprise qui ont accepté de participer à ce projet de recherche. Nous vous sommes très reconnaissants de votre collaboration et de votre générosité. En espérant que ce rapport alimente les réflexions et discussions sur le développement du rôle stratégique des professionnels en ressources humaines agréés dans les organisations du Québec.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
MISE EN CONTEXTE	1
OBJECTIFS DE RECHERCHE	4
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	5
CRITÈRES ET PROCESSUS DE SÉLECTION	5
ÉCHANTILLON FINAL	6
COLLECTE ET CODAGE DES DONNÉES	6
CONFIDENTIALITÉ ET RÈGLES D'ÉTHIQUE	7
EXPLORATION DU RÔLE STRATÉGIQUE DES VPRH	8
IDENTITÉ DES VPRH : ÊTRE STRATÉGIQUE, C'EST QUOI?.....	8
<i>Agir sur plusieurs niveaux.....</i>	<i>8</i>
<i>Démontrer une posture de stratège</i>	<i>11</i>
DÉFIS RELIÉS À L'EXERCICE DU RÔLE STRATÉGIQUE ET CONSÉQUENCES SOUS-JACENTES	14
<i>Défis liés à la nature de la profession</i>	<i>14</i>
<i>Défis liés à la perception des autres</i>	<i>15</i>
<i>Défis liés à des contextes particuliers</i>	<i>16</i>
<i>Conséquences sous-jacentes.....</i>	<i>17</i>
TACTIQUES POUR ACCOMPLIR LE RÔLE STRATÉGIQUE	18
<i>Un travail sur soi.....</i>	<i>18</i>
<i>Un travail sur et avec les autres.....</i>	<i>20</i>
CONCLUSION.....	23
RECOMMANDATIONS RELATIVES À L'IDENTIFICATION DU POTENTIEL STRATÉGIQUE.....	24
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DE LA POSTURE DE STRATÈGE	24
RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DÉFIS INHÉRENTS À LA FONCTION RH.....	26
BIBLIOGRAPHIE	27

INTRODUCTION¹

Ce document présente les résultats d'une étude qui porte sur **le rôle stratégique des vice-présidents en ressources humaines (VPRH) des organisations du Québec**. Elle s'est intéressée plus précisément à la nature et aux implications de ce rôle, aux enjeux qui y sont reliés et aux pratiques exercées par les VPRH afin de l'assumer pleinement dans les organisations.

L'attention accordée à ce sujet s'explique par l'importance du rôle stratégique des professionnels RH, notamment pour la performance des entreprises, mais également par la complexité entourant l'exercice du rôle stratégique. En effet, malgré la reconnaissance des impacts positifs des stratégies en RH, il existe encore aujourd'hui des défis à relever afin de déployer ce rôle dans les organisations. La persistance de ces défis nous incite à explorer la profession RH dans toute sa profondeur, à travers le prisme de l'identité. Grâce à une approche identitaire, il est possible de cerner le sens des actions entreprises par les professionnels RH pour agir stratégiquement, et la posture qu'ils adoptent pour y parvenir. Par ce biais, l'étude va au-delà des compétences et qualités requises pour agir stratégiquement : elle inclut les perceptions de rôle, les défis d'image et de posture professionnelles auxquels font face les professionnels RH.

Mise en contexte

Historiquement, les différentes professions liées à la gestion ont cherché à protéger et faire reconnaître leur domaine d'expertise par le biais de mécanismes d'accréditation. Ce faisant, elles ont aussi mis de l'avant des compétences uniques pour répondre à de nombreux enjeux organisationnels. Si certaines professions semblent mieux réussir que d'autres à atteindre une reconnaissance dite stratégique pour les organisations (Wright, 2008), du côté de la gestion des ressources humaines, les professionnels RH ont vu leurs

¹ L'usage du masculin est utilisé dans le rapport par souci de simplicité et d'économie d'espace.

activités se développer autour d'aspects administratifs (ex. recrutement, rémunération, planification) puis ont graduellement formalisé les pratiques afin d'assurer le respect du cadre légal (Pozzebon et al., 2007). L'influence des professionnels RH dans la prise de décision stratégique n'est apparue que plus tard comme le montrent les travaux d'Ulrich (1986, 1996).

De nos jours, les professionnels RH exercent différentes activités conjointement, lesquelles peuvent être regroupées en trois grands rôles : fonctionnel/administratif, défenseur des salariés, et partenaire stratégique (Marchington, 2015). Toutefois, c'est le rôle de partenaire stratégique qui est davantage mis de l'avant dans le discours des professionnels RH et de certains écrits scientifiques, notamment parce que les études empiriques ont établi des liens significatifs entre le rôle d'acteur stratégique et les performances de l'entreprise (Boudreau & Lawler, 2014; Ulrich et al., 2017). Or, les études empiriques arrivent aussi à la conclusion que malgré le discours sur l'importance de ce rôle, la capacité des professionnels RH à l'exercer ne s'améliore que peu ou pas au cours des années (Boudreau & Lawler, 2014; Nadiv et al., 2017; Sheehan & de Cieri, 2012).

Socialisés principalement autour d'enjeux administratifs et de défense des employés, les professionnels RH ne sont pas toujours bien préparés à exercer un rôle de partenaire stratégique, ni perçus comme capables de le réaliser avec succès par la haute direction (Sheehan et al., 2014). Or, agir en acteur stratégique est nécessaire et opportun dans le contexte socioéconomique actuel. En effet, les enjeux liés à la montée de l'industrie 4.0, à l'arrivée de l'intelligence artificielle, à la gestion récente de la COVID-19 et à la possibilité que le télétravail demeure une modalité souhaitée chez les travailleurs (Statistique Canada, 2021), créent une opportunité sans précédent pour les professionnels RH pour mettre de l'avant leur expertise et devenir une source d'avantage compétitif pour les organisations.

Afin de saisir cette opportunité, il importe de mieux comprendre les différentes réalités vécues par les professionnels RH et comment ceux-ci façonnent leur identité comme

personne experte d'un domaine crucial de l'organisation. Plus spécifiquement, nous nous appuyons sur la littérature portant sur l'identité professionnelle afin de répondre à la question générale suivante : comment les professionnels RH se définissent-ils en tant que partenaires stratégiques et comment les parties prenantes les définissent-ils?

De manière générale, l'identité réfère aux significations entretenues par les individus en réponse à la question « qui suis-je? » et « comment devrais-je agir? ». Ces significations sont cruciales pour notre objet d'étude puisqu'elles sont intimement reliées aux rôles qu'exercent les professionnels RH (Barley, 1989), dont celui de partenaire stratégique. Cette importance est d'autant plus grande dans le cas des professionnels, car ceux-ci se définissent majoritairement par ce qu'ils font (Caza & Creary, 2016). Ainsi, c'est à travers l'exercice de leurs rôles que les professionnels façonnent leur identité et la font évoluer. Nous mobilisons la perspective du travail identitaire (Brown, 2015) pour mieux comprendre comment les professionnels RH les plus hauts placés hiérarchiquement dans les organisations, soit les VPRH, construisent leur identité de partenaire stratégique.

Cette perspective avance que les individus déploient constamment des efforts pour affirmer, infirmer, contrôler ou transformer leur identité (Sveningsson & Alvesson, 2003). Ce processus ne se fait pas de manière isolée. Il tient compte du regard d'autrui, des influences sociales, organisationnelles et institutionnelles (Watson, 2009). Ainsi, les acteurs autour des VPRH participent également à la construction identitaire de ces VPRH. En effet, les acteurs projettent leurs attentes et leurs préconceptions sur les VPRH. Ces représentations deviennent des ressources ou des contraintes pour le travail identitaire des professionnels (Chreim et al., 2007). Un acteur exerçant une influence déterminante sur les VPRH est le directeur général (DG). En effet, la direction entretient des attentes bien spécifiques, et possiblement même des stéréotypes et des critiques quant à la capacité des professionnels RH à agir stratégiquement (Wright et al., 2001), dont possiblement les VPRH. Notre recherche étudiera donc le travail identitaire à travers le regard des VPRH eux-mêmes, mais aussi des DG de leur organisation.

Objectifs de recherche

À la lumière de cette courte mise en contexte, les objectifs de la recherche sont les suivants :

- **Comprendre les significations entretenues par les VPRH et les DG à l'égard du rôle stratégique des VPRH ;**
- **Explorer les défis reliés à l'exercice du rôle stratégique pour les VPRH et les conséquences sous-jacentes;**
- **Identifier les tactiques identitaires déployées pour relever les défis et actualiser le rôle stratégique.**

Les résultats du présent rapport sont organisés selon ces trois objectifs. Enfin, en guise de conclusion, nous formulons quelques recommandations afin de soutenir notamment l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) dans l'accompagnement et le développement du rôle stratégique des VPRH.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour réaliser le projet de recherche, nous avons adopté une **approche qualitative centrées sur des entrevues individuelles et de groupe**. Cette approche est particulièrement adéquate pour saisir en profondeur l'expérience vécue par différentes personnes, lesquelles peuvent rendre explicites aux chercheurs des notions abstraites (Gauthier & Bourgeois, 2016) comme celles relatives à l'identité professionnelle.

Critères et processus de sélection

Afin de choisir et sélectionner les participants de l'étude, nous avons retenu deux critères.

1. Les participants devaient idéalement être en position hiérarchique pour siéger sur les instances de gouvernance d'une organisation et se centrer sur l'exercice du rôle stratégique;
2. Les participants devaient idéalement œuvrer au sein d'une organisation de grande taille, comptant plus de 500 salariés.

Le recrutement des participants s'est déroulé comme suit :

1. Avec l'aide de personnes ressources de l'Ordre des CRHA et de certains *fellow* CRHA, une base d'échantillonnage a été créée et enrichie tout au long de la collecte de données, laquelle contenait près de 50 VPRH et DG.
2. Une prise de contact a été faite par une employée de l'Ordre des CRHA auprès des personnes identifiées à la première étape.
3. Afin de favoriser le plus possible l'obtention de dyades VPRH et DG de mêmes organisations, les membres de l'équipe de recherche menant des entrevues auprès des VPRH ont demandé à ces VPRH de solliciter leur DG afin de participer à la recherche (ou inversement).

Échantillon final

A l'issue de ce processus de sélection, les chercheurs ont été en mesure de mener des entrevues individuelles auprès de **26 VPRH (ou équivalent), 14 DG, et 2 consultants RH** ayant exercé des fonctions RH d'envergure dans le passé, soit un total de **42 personnes** (taux de retour de plus de 80%).

Une fois les entretiens individuels terminés, les participants ont été invités à participer à des entrevues de groupe pour présenter les premiers constats, recueillir leurs impressions sur ceux-ci et creuser certains thèmes. Des questions d'approfondissement ont été posées de façon à mieux capter les questions sur l'identité professionnelle des VPRH. Au total, **16 participants** constituant 3 groupes de discussion ont participé à cette deuxième étape de la recherche.

Collecte et codage des données

La collecte de données a donc été faite par le biais de **deux techniques, soit des entretiens individuels et des groupes de discussion. Les entretiens individuels ont débuté au mois d'octobre 2021 et se sont prolongés jusqu'au mois de février 2022.** Chaque entretien a duré environ 60 minutes. L'équipe de recherche a opté pour des entretiens semi-structurés, organisés autour de trois grandes thématiques, soit la description du rôle stratégique, les enjeux relatifs à l'exercice de ce rôle, puis les mesures de soutien et d'accompagnement relatives à ce rôle.

Les groupes de discussion se sont déroulés en février et mars 2022. Ils ont duré approximativement 80 minutes. Ces rencontres étaient des moments d'échange et de discussion avec les participants plutôt qu'une présentation formelle des résultats.

Tous les entretiens (individuels et de groupe) ont été retranscrits intégralement sous forme de verbatims. La lecture de ces verbatims a été réalisée à l'hiver 2022 par l'équipe de recherche. Elle s'est accompagnée d'un « **codage des données** », c'est à dire d'une stratégie d'analyse orientée par des cadres théoriques généraux, qui ont été ceux du

travail identitaire (Brown, 2015) et de la gestion des tensions et des paradoxes (Lewis, 2000). Un système de codes, de thèmes et de relations a également émergé à partir des données elles-mêmes. Les membres de l'équipe de recherche ont tenu des rencontres sur une base régulière afin de discuter de ce système de codage et de l'analyse des résultats.

Confidentialité et règles d'éthique

Les participants ont signé un formulaire de consentement garantissant la confidentialité de leurs propos. Par ailleurs, la recherche a reçu l'approbation éthique du comité d'éthique de l'UQAM et respecte les conditions émises par ce dernier. Entre autres, la confidentialité des données est entièrement assurée. L'ensemble des données brutes, englobant les enregistrements vidéo et les transcriptions des entretiens, sont conservées de façon sécuritaire dans le bureau verrouillé d'un des membres de l'équipe de recherche ainsi que sur une plateforme de partage avec lesdits membres, protégée par un mot de passe. De plus, les données ont été rendues anonymes avant de procéder à leur analyse. Le nom des participants et des organisations étudiées demeure dissimulé dans le rapport (de même que dans toute publication éventuelle).

EXPLORATION DU RÔLE STRATÉGIQUE DES VPRH

Cette section présente les principaux résultats de la recherche en réponse aux trois objectifs de recherche énoncés en introduction. Nous discuterons de la nature et des implications du rôle stratégique des VPRH, et des défis rencontrés pour l'exercer. Ensuite, nous aborderons les tactiques déployées par les VPRH pour tenter de surmonter ces défis et assumer pleinement un rôle stratégique. Quelques extraits des entretiens et des groupes de discussion ont été sélectionnés pour illustrer les résultats trouvés.

Identité des VPRH : être stratégique, c'est quoi?

Dans un premier temps, nous avons cherché à comprendre quelles sont les significations entretenues par les VPRH et les DG à l'égard du rôle stratégique des VPRH. Autrement dit : « au cœur de l'identité des VPRH, que signifie « être stratégique »? ». Selon les participants, être un acteur stratégique implique deux éléments fondamentaux, soit agir sur plusieurs niveaux et avoir une posture de stratège.

Agir sur plusieurs niveaux

L'identité professionnelle, à savoir « qui suis-je (comme professionnel)? » et « comment devrais-je agir? », est intimement liée aux rôles, c'est à dire à la pratique professionnelle que les répondants exercent au quotidien (Caza & Creary, 2016). Les participants de l'étude définissent les stratèges RH comme des professionnels exerçant un **double rôle**, soit un rôle au niveau organisationnel et un rôle au niveau opérationnel.

D'une part, les **VPRH peuvent agir au niveau organisationnel**. Pour eux, cela signifie de s'élever dans l'organisation, que ce soit dans la hiérarchie ou dans la réflexion, afin de développer une méta-vision de l'organisation. Ce rôle se matérialise par l'intégration au comité de direction. Plus spécifiquement, il s'agit de :

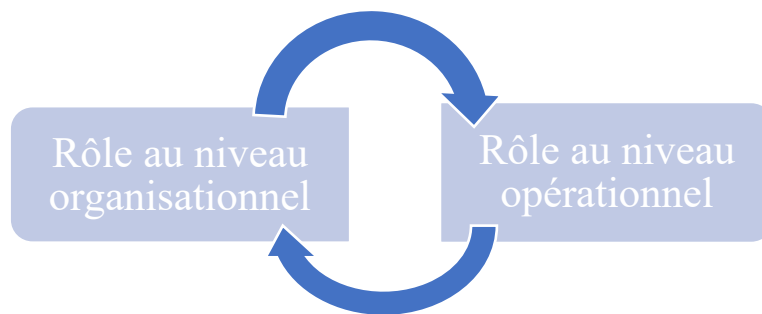
- Engager des discussions et réflexions d'affaires globales et développer une vision;
- Exercer de l'influence au comité de direction et être un leader organisationnel;
- Participer à l'élaboration de la stratégie et contribuer à la prise de décision.

D'autre part, les **VPRH peuvent agir au niveau opérationnel**. Ils disent alors être amenés à se rattacher à la réalité des opérations et plus globalement à se raccrocher à la réalité du terrain. Plus précisément, il s'agit de :

- Jouer un rôle tactique, transactionnel et de soutien;
- Être expert RH et maîtriser les techniques et outils qui se rattachent à la profession;
- Être impliqué avec l'équipe RH comme gestionnaire de service.

Les deux niveaux de rôle peuvent paraître opposés, mais en réalité ils s'avèrent complémentaires. Les VPRH rencontrés nous expliquent que les deux sont interreliés ; ils s'alimentent et s'influencent mutuellement (Figure 1).

Figure 1 : Un double rôle pour les VPRH



Les deux rôles semblent nécessaires pour agir stratégiquement; l'un ne va pas sans l'autre. Ainsi, l'identité des VPRH comprend les deux rôles, comme en témoigne la citation suivante en réponse à la question « qui suis-je » :

Je suis un leader d'affaires spécialisé en gestion des ressources humaines (VPRH)

Encore plus, les VPRH rencontrés expliquent que l'exercice de ce double rôle devrait impliquer un mouvement fluide de va-et-vient entre les niveaux :

Ce n'est pas mutuellement exclusif. En fait, [...] il faut à la fois que tu comprennes la réalité terrain, les employés, la réalité opérationnelle [et] les enjeux d'affaires, le milieu dans lequel

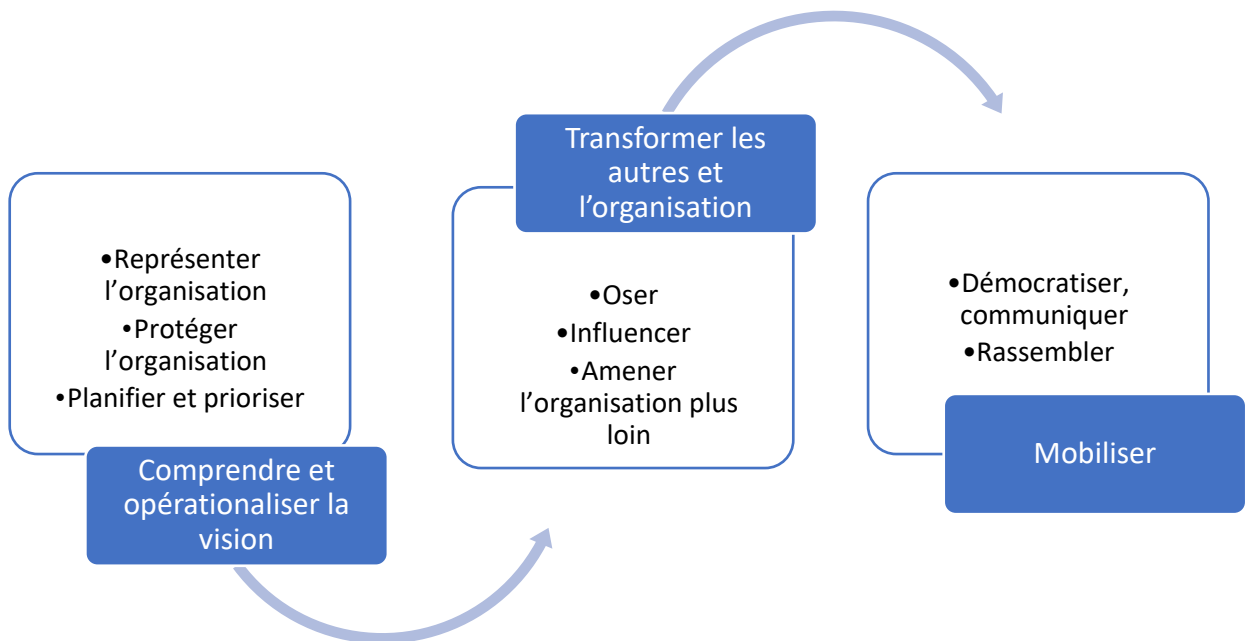
tu évolues, ton industrie, comment elle s'est transformée. [...] Pour moi, c'est un complément. (Consultant)

Moi, je dis souvent à l'équipe, [...] Je suis comme un bateau : il faut que tu montes à la vigie en haut, au bout du mât, il faut que tu aies une bonne visibilité, tu descends en bas, tu 'steer the ship', puis là, à un moment donné, tu entends un bruit dans la cale, les moteurs, ça ne fonctionne pas, tu descends... [...] Moi, j'adore ce mouvement-là [...] j'aime ce va-et-vient. (VPRH)

En d'autres mots, le travail des VPRH consiste à agir sur les deux niveaux (organisationnel et opérationnel), mais de manière encore plus importante, à **relier ces niveaux**. Ce travail de mise en relation, voire de connexion s'opère à travers un ensemble d'activités, lesquelles visent entre autres à comprendre l'organisation, la transformer et la mobiliser (Figure 2).

Ainsi, les participants soulignent que les stratèges doivent être en mesure de bien comprendre leur organisation dans son fonctionnement global afin de pouvoir planifier et opérationnaliser les priorités stratégiques, en vue de transformer l'organisation et ses différents acteurs. Ces éléments de transformation requièrent des qualités particulières (lesquelles seront explicitées ultérieurement dans le rapport). Soulignons néanmoins ici que les capacités d'influence et la prise de risque sont fondamentales pour faire évoluer efficacement l'organisation. De plus, pour être enclenchée et opérée, toute initiative stratégique se doit d'être diffusée, comprise, intégrée et incarnée. Les VPRH travaillent donc également à la démocratisation de l'information, voire parfois à la prise de décision, afin de rassembler et mobiliser les troupes.

Figure 2 : Relier les niveaux



De manière intéressante, l'exercice du double rôle sur et entre les niveaux se reflète dans **des appartenances multiples**. La plupart des VPRH de l'étude énoncent une appartenance **prioritairement** au comité de direction. On pourrait voir ici une certaine forme de hiérarchisation des rôles : il s'agit d'un rôle primaire (appartenance à l'équipe du comité de direction) versus un rôle secondaire (appartenance à l'équipe des RH). Mais certains VPRH manifestent une appartenance **mitigée**; ils éprouvent un malaise à se positionner dans un groupe ou dans un autre, à savoir entre le comité de direction et l'équipe RH. D'autres enfin se présentent comme appartenant autant au comité de direction qu'à l'équipe RH. Ils font partie des deux, et voient les frontières entre les groupes comme perméables.

Démontrer une posture de stratégie

Le deuxième élément fondamental au cœur de l'identité d'acteur stratégique est la posture. En effet, afin que les actions posées par les VPRH portent fruit, l'adoption d'une certaine posture semble nécessaire à leurs yeux. Par posture, nous entendons une certaine attitude, une façon de se présenter à soi-même et aux autres. Les données

collectées nous ont conduit à identifier quatre qualités et quatre types de comportements que les participants ont reliés à la posture de stratège.

Les quatre qualités sont **l'humilité, le courage, la curiosité et l'empathie**, comme en témoignent les extraits ci-dessous. L'humilité fait référence à la capacité de remettre en question, de faire preuve de modestie et de sagesse dans ses actions et ses prises de décisions. Le courage réfère à l'idée d'oser prendre des décisions, malgré l'adversité, les défis et les difficultés. La curiosité se rapporte au désir d'apprendre et de démontrer un intérêt pour un éventail de sujets organisationnels (au-delà de la fonction RH). Finalement, l'empathie consiste à faire preuve d'écoute et de sensibilité, à reconnaître le point de vue des autres et de les accompagner.

*Ça prend quelqu'un qui a **le courage** de dire « ça, ça marche. Ça, ça ne marche plus. (VPRH)*

*Il y a une **curiosité** puis il y a une **capacité d'écoute**, d'être capable d'entendre ce qui se passe, d'entendre ce qu'on dit, de lire les événements. L'autre élément, c'est vraiment de **l'anticipation, une capacité d'anticiper, une capacité de se projeter, puis de réaligner.** (VPRH)*

*C'est quelqu'un qui va arriver à un peu s'oublier puis **à se mettre en empathie avec l'autre**, comprendre l'autre, puis de vouloir mettre l'autre en valeur, l'autre, les autres ou l'organisation. (VPRH)*

*L'autre chose, c'est que le bon stratège, il est **capable d'arrêter un moment donné, de dire « non, ça, ça ne fonctionne plus. »**, de dire « j'avais pris une mauvaise décision, ce qui fait que je l'arrête. » Ce **n'est pas quelqu'un qui va être dans l'égo** et qui va aller jusqu'au bout pour prouver qu'il avait raison. Non. C'est quelqu'un qui met le bien commun à l'avant de son égo. (VPRH)*

À ces qualités s'ajoutent quatre **patrons de comportements**. Premièrement, il convient de **démontrer de la crédibilité**, soit faire la démonstration de la pertinence des RH (et de la présence des VPRH) dans les prises de décision et les orientations organisationnelles. Pour ce faire, les VPRH doivent entre autres faire la démonstration de leur maîtrise du coffre à outils RH (ex. l'analytique RH) et mettre ce dernier au service de l'organisation. Deuxièmement, il est essentiel **d'être proactif**. Les VPRH doivent démontrer une capacité à faire face aux enjeux RH, mais aussi aux enjeux organisationnels sans attendre qu'on leur dise quoi faire. Troisièmement, il importe que les VPRH fassent preuve d'agilité. Le

contexte actuel est indubitablement empreint de multiples changements. Les participants avancent que les VPRH devraient être en mesure de changer rapidement de cap, pour s'adapter. Quatrièmement, les VPRH doivent **développer des habiletés politiques**. Ces dernières sont fondamentales pour influencer positivement les multiples parties prenantes de l'organisation.

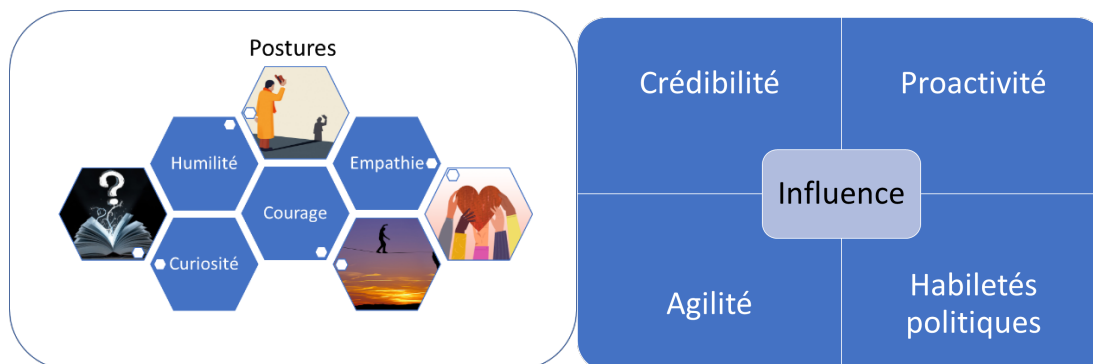
*Si on n'arrive pas à influencer ses collègues dans des décisions qui vont toucher les stratégies, les orientations, on n'atteindra pas non plus les objectifs. D'être capable de **jouer sur ses habiletés politiques**, d'avoir de l'influence, c'est aussi très important, selon moi.* (VPRH)

*Si vous me parlez vraiment du stratège, **c'est l'agilité**. Il faut être capable de changer ses plans. Tu ne peux pas être un stratège avec la rigidité.* (VPRH) **RH17**

*Je crois aussi qu'il y a quelque chose au niveau de sa **capacité à exercer de l'influence** qui m'apparaît très important. On peut être très stratège, mais si on n'arrive pas à **influencer ses collègues dans des décisions** qui vont toucher les stratégies, les orientations, on n'atteindra pas non plus les objectifs. D'être capable de **jouer sur ses habiletés politiques**, d'avoir de l'influence, c'est aussi très important.* (VPRH)

L'ensemble de ces éléments (qualités et patrons de comportements) constitue ce que nous nommons **la posture du stratège**. Cette dernière facilite l'exercice du rôle stratégique en général, mais plus particulièrement celui du VPRH (Figure 4). Elle peut notamment permettre de comprendre comment et pourquoi certains VPRH parviennent à bien exercer leur rôle d'acteur stratégique et d'autres moins.

Figure 4. La posture du stratège RH



En bref, selon les VPRH rencontrés, être stratégique se résumerait donc par **l'exercice d'un double rôle, au niveau organisationnel et opérationnel**, et par **le développement d'une certaine posture**, qui regroupe **des qualités et des comportements particuliers**.

Si ces éléments nous renseignent sur les ingrédients de l'identité de stratège des VPRH, ils semblent insuffisants pour la comprendre en profondeur. Le quotidien des VPRH est empreint d'importants défis qu'il convient de nommer afin de mieux comprendre leur réalité.

Défis liés à l'exercice du rôle stratégique et conséquences sous-jacentes

Les VPRH font face à une panoplie de défis, lesquels peuvent venir freiner l'exercice de leur rôle stratégique. La recherche fait ressortir **trois types de défis**, soit ceux liés à la nature de la profession, ceux liés aux perceptions des autres, et ceux liés à certains contextes organisationnels.

Défis liés à la nature de la profession

L'historique de la profession peut entraver l'exercice du rôle stratégique des professionnels RH. En effet, comme évoqué dans la mise en contexte de ce rapport, la profession RH s'est longtemps développée autour d'activités administratives, de nature plutôt transactionnelle, comme la rémunération, le recrutement et le cadre légal des employés. Le rôle de partenaire stratégique est assez récent. Ainsi, il peut être perçu comme peu compris et insuffisamment intégré par les professionnels RH. La formation en gestion des RH n'accorde d'ailleurs pas toujours suffisamment d'importance au développement du rôle stratégique.

Intimement liée à l'historique de la profession, **la nature qualitative des compétences et des connaissances RH** peut également jouer contre le positionnement stratégique des VPRH. Il peut être difficile de démontrer le retour sur investissement des propositions RH auprès des comités en ne s'appuyant que sur ce type de données. L'analytique RH peut certes contribuer à la crédibilité de la profession, mais encore une fois, il s'agit d'une branche disciplinaire qui est plutôt jeune. Bref, **la profession RH est encore en évolution**.

Défis liés à la perception des autres

Plusieurs croyances et idées préconçues circulent au sujet de la profession RH. Ces perceptions entretenues par de nombreux acteurs organisationnels (DG, autres VP, gestionnaires, etc.) peuvent constituer d'importants facteurs de blocage à l'exercice du rôle stratégique des VPRH.

D'abord, la profession RH est souvent perçue comme étant **centrée sur les opérations**. Cette perception peut être accompagnée d'une impression de rigidité. Certains entendent la profession RH comme une fonction qui mise surtout sur les règles, les normes, et qui est **peu encline à l'innovation et à la prise de risque** – bref, une fonction qui bloque l'agilité.

La fonction RH est aussi encore souvent vue **comme étant très accessible**, pouvant être exercée par n'importe quelle personne au sein de l'organisation. Puisqu'une partie du travail des professionnels RH concerne la gestion des dimensions humaines et relationnelles, **les compétences requises semblent non spécifiques**.

Par ailleurs, la profession RH **n'apparaît pas neutre**. L'exercice du rôle de VPRH pousse à croire qu'il est soit dans une position « pro-employé », soit « pro-employeur ». L'un et l'autre ne favorisent pas l'acceptation du rôle stratégique par les autres acteurs organisationnels.

Finalement, les VPRH peuvent être craints ou jugés intimidants du fait de **leur proximité avec les DG**. De par leur position, ils sont plus aisément en mesure de connaître ou repérer les faiblesses des autres VP :

Un des enjeux que je rencontre, [...] c'est que je suis la personne qui pourrait voir, probablement, les faiblesses qu'ils ont. Et les exécutifs n'aiment pas ça. C'est pour ça que je [dois travailler à] bâti[r] beaucoup mes relations. (VPRH)

Défis liés à des contextes particuliers

Certains contextes peuvent représenter un défi supplémentaire pour l'exercice du rôle stratégique des VPRH. Nous relevons des contextes organisationnels et des contextes plus généraux (sociétaux) qui entravent le rôle de partenaire stratégique. En ce qui concerne les contextes organisationnels, il y a l'héritage culturel de l'organisation. C'est le cas par exemple d'une culture organisationnelle administrative, qui mise sur un modèle traditionnel de gestion où les processus sont menés de manière hiérarchique et bureaucratique. Il n'est pas rare que les préoccupations RH soient mises à l'écart dans ce genre d'organisation. Ainsi, les VPRH se retrouvent devant un comité de direction ayant des priorités autres que celles liées aux RH (financières, juridiques...), ce qui relègue les RH au second niveau et conduit à les considérer comme des coûts.

Un autre contexte organisationnel qui risque d'entraver l'exercice du rôle stratégique des VPRH est la nature de l'activité et de la mission de l'organisation. A titre illustratif, dans le cas d'une organisation ayant une activité purement financière telles que les firmes d'investissement, la gestion des RH peut être moins ancrée dans les activités, et donc moins connue des acteurs de l'organisation.

Le profil du DG est un autre défi à ne pas négliger. Les DG qui n'ont acquis que peu de connaissances en gestion des RH ou qui ne valorisent pas cette profession peuvent constituer un obstacle pour les VPRH.

Enfin, il ne faut pas négliger les défis externes à l'organisation. Entre autres, la nature volatile, incertaine, complexe et ambiguë du monde moderne peut grandement compliquer la gestion des opérations quotidiennes. Braquées dans une vision court-termiste, les organisations laissent peu de place aux réflexions stratégiques :

Il y a beaucoup d'organisations qui vivent un peu de façon trop tactique. J'appelle ça le principe du pompier. Il y a un feu là, va l'éteindre. Quand le feu est éteint, il y en a un autre ailleurs, puis il y en a un autre ailleurs. Ça ne finit jamais. Ça, ça peut être un danger. (VPRH)

Les contextes de crise, comme celui que nous avons vécu (COVID-19) sont aussi à considérer. Bien que de nombreux acteurs croient que ce contexte favorise le positionnement des professionnels RH dans les organisations, d'autres déplorent le fait qu'il est encore trop souvent question d'activités transactionnelles ou d'urgences opérationnelles.

En somme, nous avons donc repéré trois grands types de défis spécifiques à l'exercice du rôle stratégique des VPRH. À noter que ces trois types de défis sont interreliés. Par exemple, les défis liés à la nature de la profession RH accentuent vraisemblablement le développement des perceptions des acteurs. Par exemple, la perception d'une profession surtout opérationnelle peut être attribuable à son historique, qui a longtemps misé sur un rôle transactionnel. Le rôle de partenaire stratégique étant relativement nouveau, il peut s'avérer méconnu de la part de certains acteurs organisationnels. Cette méconnaissance est propice au développement de croyances générales et d'opinions préconçues. De même, les défis liés au contexte organisationnel peuvent nourrir les croyances préconçues des acteurs organisationnels. Par exemple, un DG qui lui-même perçoit les VPRH comme non essentiels à la stratégie va contribuer au développement d'une culture qui ne valorise pas la gestion stratégique des RH.

Conséquences sous-jacentes

L'ensemble de ces défis sont importants à considérer car ils entraînent des conséquences sur l'exercice du rôle stratégique des VPRH. Des participants de l'étude nous ont signalé se voir (ou avoir été) **exclus des conversations ainsi que des prises des décisions**. Par exemple, ils peuvent être limités, dans certaines situations, à jouer un rôle de coach ou de consultant plus qu'un rôle de décideur. Ou encore, ils peuvent se retrouver avisés en dernier lieu, une fois que les décisions sont prises au sein de l'organisation.

Par ailleurs, les VPRH **peuvent être confrontés à de nombreux rejets**, comme des refus de collaboration. Ne voyant pas leur valeur ajoutée, des collègues ne considèrent pas leur participation aux équipes. Le rejet peut aussi prendre la forme d'une réaffectation, par

exemple assigner le poste de VPRH à une personne ayant un profil différent et orienter la personne RH vers un autre poste (non VP).

Tactiques pour accomplir le rôle stratégique

Ces défis et conséquences sous-jacentes ne sont cependant pas sans issue pour les VPRH. Afin d'arriver à jouer le double rôle, développer une posture de stratège et faire face aux défis que nous venons de présenter, les VPRH évoquent le déploiement de certaines tactiques. Par tactiques, nous entendons plus précisément des actions spécifiques pour construire leur rôle, voire leur identité de stratège. Les données collectées révèlent la présence de deux types de tactiques, soit un travail sur soi-même et un travail sur et avec les autres.

Un travail sur soi

Le travail sur soi réfère à une forme de renforcement identitaire. Pour construire une identité de stratège, les VPRH disent premièrement devoir croire eux-mêmes en leur valeur, avoir confiance en leur apport pour la direction de l'organisation. Ce renforcement identitaire rappelle l'idée de posture de stratège préalablement évoquée; cette posture se construit au fil de temps, et doit être alimentée et soutenue, notamment par les VPRH eux-mêmes :

Il faut aussi avoir l'assurance que ce qu'on amène a autant de valeur que l'aspect financier ou l'aspect marketing. [...] Alors, de prendre confiance en notre expertise et de la mettre de l'avant, même si on n'est pas toujours capable de le mettre dans un fichier Excel, c'est aussi valable. (Consultant)

On est bien stressé de ne pas être à la table. Mais on n'est pas à la table peut-être parce que justement des fois on ne mérite peut-être pas d'y être. C'est plate comme ça. Si tu es une madame des ressources humaines qui fait du maternage des employés, bien, tu ne mériteras certainement pas ta place au comité de direction. Ça, cette pratique-là des ressources humaines, elle existe encore. [...] Je pense qu'il faut que les ressources humaines elles-mêmes élèvent leur jeu. (VPRH)

Les données collectées suggèrent deux types de travail sur soi, soit un travail d'**enrichissement des connaissances** et un **travail réflexif continu**. Le travail

d'enrichissement des connaissances concerne plusieurs types de connaissances. D'abord, il y a la **connaissance de l'environnement interne de l'organisation**. Les VPRH évoquent l'importance d'être en mesure de comprendre, entre autres, le fonctionnement de l'organisation, la chaîne de création de valeur ainsi que la nature des opérations. Ils doivent aussi être capables de comprendre le mode de gouvernance, les enjeux de communication et la dynamique politique. Le même exercice s'applique à **l'environnement externe**. Les VPRH disent déployer des efforts afin d'acquérir des connaissances sur le marché de leur organisation et demeurer attentifs aux environnements (législatif, environnemental, politique, compétitif, technologique), en plus des tendances RH. Parfaire les connaissances par le biais de **formations** peut être bénéfique, par exemple en réalisant des études de deuxième cycle (de type MBA ou autre).

Acquérir de **l'expérience dans d'autres domaines** (ex. vente, informatique, marketing, finances, ...) est une autre tactique d'enrichissement des connaissances qui a été énoncée par les participants. En effet, l'éloignement (temporaire) de la fonction RH peut être l'occasion de s'imprégner du fonctionnement de l'organisation ainsi que de mieux voir et comprendre les enjeux d'affaires.

C'est bien de conseiller la 'business', mais entre conseiller la 'business' puis vivre l'expérience 'business', il y a un écart important. Pour moi, je vous dirais, c'est un virage quand même important dans ma carrière. (VPRH)

En anglais, on dit des 'cross-functional assignments'. C'est extrêmement enrichissant pour un leader RH qui veut évoluer puis aspirer à un poste de 'C-suite' ou un poste de haut niveau. (VPRH)

Finalement, la dernière tactique d'enrichissement des connaissances identifiée consiste à s'appropriier **de nouveaux outils**. Les VPRH insistent sur l'usage des outils, comme les KPI (*key performance indicators*), l'analyse coût-bénéfice, les *reporting*, les sondages, en plus d'adopter une approche analytique en s'appuyant sur des chiffres et des données.

La maîtrise de la donnée — en plus, avec l'intelligence artificielle qui arrive — pour optimiser la prise de décision puis orienter la stratégie. Si j'ai tout le profil de mes employés dans un

ystème puis que je peux sortir avec un bouton des rapports me disant c'est quoi les types de profils reliés à la performance, relié à ci, à ça, ça peut m'aider à avoir de meilleures stratégies de développement, d'accompagnement, de recrutement, etc. Je pense que c'est crucial pour bien jouer le rôle stratégique. (VPRH)

Ces connaissances diversifiées contribuent au développement de la posture de stratège. Qui plus est, elles aident à réaliser le double rôle organisationnel – opérationnel évoqué au début du rapport. Particulièrement, les connaissances à l'interne et à l'externe, de même que des connaissances opérationnelles et organisationnelles, permettent de développer une **vision systémique** de l'organisation – un incontournable à l'exercice du rôle stratégique.

La construction de l'identité de stratège se base également sur un **travail réflexif continu**. Ce travail consiste en un exercice d'introspection régulier afin de prendre conscience des fondements de son agir professionnel et participer activement au développement de son rôle, et l'intégration de celui-ci pour construire véritablement son identité. Se poser des questions sur ses valeurs, ses idéaux, ses croyances, ses pensées automatiques, ses choix et actions posées peuvent être des façons de stimuler la réflexivité. Ceci peut également être soutenu par la tenue d'un journal de bord, l'analyse de récit, l'adoption de différents points de vue. Nombreux VPRH ont souligné bénéficier de l'accompagnement d'un coach externe. En plus de contribuer au développement de la posture de stratège, le travail réflexif continu aide à reconnaître et composer avec les défis mentionnés plus haut, dont ceux relatifs à la perception des autres.

Un travail sur et avec les autres

Partant du principe que l'identité ne se construit pas de manière isolée, mais bien en interaction avec les autres, il importe de considérer les acteurs organisationnels autour des VPRH, afin de mieux comprendre le processus de construction identitaire du stratège. En plus du travail sur soi, les données révèlent la présence d'un **travail sur et avec les autres**, qui est exercé par les VPRH par renforcer le rôle stratégique. Soulignons ici un travail « sur » les autres, car les VPRH peuvent agir sur ou auprès des autres, par exemple en les informant, en les sensibilisant, en les influençant, et un travail « avec » les autres,

car ils peuvent aussi miser sur des activités en interaction avec les autres acteurs organisationnels, comme les équipes RH, les collègues VP ainsi que les DG.

D'une part, l'une des premières tactiques de travail auprès des autres est celle de la **sensibilisation**. Les VPRH s'engagent à faire connaître aux autres acteurs organisationnels (ex. le DG, les autres VP ou le reste des membres du personnel) la portée et le potentiel de la profession RH. L'objectif est de faire la promotion du rôle stratégique des RH, de susciter l'intérêt, faire changer ou évoluer les regards et les mentalités envers la profession.

D'autre part, il est indispensable de **se montrer présents et actifs** lors des discussions stratégiques de l'organisation. Dans certains cas, cela peut exiger de remettre en question les routines organisationnelles, par exemple dans les organisations où les gens des RH ne sont pas invités dans les comités de direction ou les conseils d'administration. **Tisser des liens étroits avec les membres influents de l'organisation** peut s'avérer une autre façon de construire graduellement la crédibilité stratégique :

La crédibilité stratégique [de ma VPRH] s'est bâtie d'abord et avant tout parce que je l'ai amenée de façon systématique à faire des présentations au conseil. Et aussi utiliser son expertise pour ouvrir les yeux des gens sur « OK. Je comprends. Je vois la valeur ajoutée. » Ça a commencé par le dossier de la rémunération des salariés, c'est-à-dire des gens non associés. [...] Ça l'a amenée à être très exposée au conseil d'administration, donc de tisser en parallèle ses liens avec les membres du conseil qui sont, évidemment, les personnes influentes du cabinet. (DG)

En d'autres mots, les VPRH doivent trouver le moyen de s'impliquer dans des dossiers importants afin de démontrer leur valeur ajoutée.

Une autre tactique est **de favoriser le travail en équipe**. À ce titre, les VPRH peuvent inviter les autres VP (finances, légal, développement des affaires, TI...) dans les dossiers qui touchent principalement la fonction RH. En retour, les VPRH peuvent aussi proposer leur apport dans les dossiers de leurs collègues ou ceux qui concernent l'ensemble de l'organisation. En plus de susciter l'intérêt, ce travail mutuel renforce les alliances et facilite la négociation et la tenue de discussions avec les collègues.

Au début, ça peut être menaçant. Quand tu 'leads' un secteur et que tu te retrouves en duo avec un autre collègue, tu te dis « coudonc, il me semble que le projet est plus dans ma cour. Pourquoi je dois partager ça ? » [...] D'être capable d'apprendre, comme leader, que tu n'y arriveras pas toute seule, même si c'est ta pratique principalement. Ça n'a rien à voir avec si tu es bon ou pas. [...] On a beaucoup évolué aussi là-dessus. [...] Ça a amené une dimension encore plus stratégique, comment les équipes se sont vraiment ralliées. [...] D'aller chercher tes collègues puis de ne pas prendre de gros projet de même toute seul. (VPRH)

Finalement, une dernière tactique repérée dans les données est la **restructuration des équipes RH**. Certains VPRH ont revu la composition de leur équipe RH que ce soit en termes d'effectifs ou en termes de compétences. D'autres se sont dotés d'une équipe ayant une forte expertise dans des pratiques spécifiques (rémunération, dotation, formation...). Le fait d'avoir une forte équipe RH sous leur direction assure une plus grande confiance en la gestion des opérations RH et une plus grande possibilité de délégation. Ainsi, les VPRH se trouvent dégagés des activités opérationnelles pour se concentrer sur des questions plus stratégiques.

À noter que les différentes tactiques énoncées ici sont interreliées et se renforcent mutuellement. Par exemple, le travail sur soi, comme l'enrichissement des connaissances et la réflexivité continue, facilitent généralement la sensibilisation et la création d'alliances avec les autres.

CONCLUSION

Ce travail de recherche part du constat que le rôle de partenaire stratégique des VPRH est encore insuffisamment établi dans la pratique, alors qu'il est important pour accroître la performance des organisations. Devant ce constat, notre objectif a été de **comprendre la manière dont les VPRH construisent leur identité de stratège, les défis reliés à l'exercice du rôle stratégique, et enfin les tactiques identitaires qu'ils déploient pour relever ces défis.**

C'est en s'appuyant sur des entretiens individuels et de groupe réalisés auprès de 26 VPRH, 14 DG et 2 consultants RH, que nous avons cherché à répondre à ces questions. Il ressort des entrevues que **la construction du rôle stratégique des VPRH ne se fait pas de façon automatique et naturelle.** Tout d'abord, les VPRH doivent agir aux niveaux de l'organisation et de l'équipe RH de manière concomitante pour être stratégique, et relier ces deux niveaux en influençant et en communiquant. Ensuite, les participants ont précisé les qualités (p.ex., humilité, curiosité) à développer et les comportements à adopter (p.ex., agir de manière crédible, être pro-actif) pour refléter au mieux la posture de stratège. Cependant, la capacité à adopter la posture de stratège est fragilisée par l'existence de nombreux défis à relever. Ces défis sont en partie liés au statut et à l'image de la fonction RH dans l'entreprise : les idées préconçues, le manque d'intérêt porté à la fonction, les valeurs du DG, etc. Ils rendent l'exercice du rôle stratégique périlleux pour les VPRH, de sorte que ces derniers doivent développer des tactiques pour relever les défis inhérents à leur fonction. Nous avons identifié deux catégories de tactiques dans leurs discours : les tactiques orientées vers un travail sur soi pour améliorer sa posture de stratège (se former par exemple), et celles orientées vers un travail sur les autres pour modifier les perceptions des professionnels RH (p.ex., travailler en équipe avec des VP d'autres fonctions de l'entreprise par exemple).

On comprend que le déploiement de la posture stratégique demande du temps, de l'énergie et de la patience pour démontrer sa valeur ajoutée, et pousse les VPRH à devoir

convaincre les autres acteurs de l'entreprise. A partir de ces résultats de recherche, nous proposons diverses recommandations pour accompagner les professionnels RH dans l'exercice de leur rôle stratégique.

Recommandations relatives à l'identification du potentiel stratégique

L'étude témoigne des qualités et comportements requis pour exercer un rôle stratégique dans une organisation. Ces qualités et comportements peuvent se développer, mais il est pertinent à notre avis d'identifier des individus ayant la motivation, l'intérêt et le potentiel pour agir de manière stratégique. Cela peut se faire en :

- **Détectant le potentiel des personnes qui ont une vision stratégique** via des démarches structurées telles que des cellules de détection des hauts potentiels, ou des bilans personnalisés de développement professionnel en RH. L'Ordre des CRHA pourrait initier ce type de démarches;
- **Sensibilisant et encourageant les professionnels RH à se positionner en tant que partenaires stratégiques** : à titre d'exemples, il peut s'agir d'encourager à siéger sur des conseils d'administration, d'inclure une pensée stratégique dans le discours RH, ou de valoriser les conférences RH à portée stratégique.
- **Préparer les étudiants à la vision stratégique** : une autre façon d'identifier les individus ayant le potentiel d'agir stratégiquement est de revoir les cursus de formation académique. Cela peut se faire en intégrant plus de dimensions liées à la gestion, au monde des affaires et à la stratégie, de manière à permettre aux futurs professionnels RH de développer leur sens de jugement, leur agilité, et de susciter un intérêt à exercer un rôle stratégique.

Recommandations relatives au développement de la posture de stratégie

Compte-tenu des défis liés à l'exercice du rôle stratégique, nous proposons également de mettre en place des actions qui facilitent le développement des qualités et

comportements requis par ce rôle, et outillent les professionnels RH pour utiliser les tactiques identifiées dans le rapport. Nous pensons à divers appareillages qui pourraient y aider :

- Le réseautage pourrait être envisagé en organisant **des communautés de pratique ou des groupes de discussion entre les VPRH et des acteurs hors RH**. Les discussions pourraient porter sur le monde des affaires, les problématiques organisationnelles de nature stratégique, ou la manière de faire une place à la fonction RH;
- **Le coaching ou le mentorat** peuvent contribuer à enrichir les connaissances d'affaires et les connaissances RH. D'ailleurs, c'est un moyen de développement que les participants à l'étude utilisent de manière régulière. Les mentors peuvent être des professionnels RH ou pas;
- **L'assignation à des projets stratégiques** peut se faire via l'inclusion d'enjeux stratégiques dans le test d'accès à l'Ordre des CRHA, ou la présence d'activités de formation de nature stratégique. Elle peut aussi se faire au sein des organisations, en développant par exemple des parcours d'acquisition d'une pensée stratégique.
- **La formation continue** : mettre sur pied des programmes formels de formation aiderait les professionnels RH à rester à l'affût des nouvelles tendances dans l'industrie, à acquérir les fondements de l'analytique RH, ou encore à adopter une posture RH via notamment des mises en situation. Ainsi, nous suggérons de proposer des formations hors RH (gouvernance d'entreprise/ stratégie / états financiers / leadership) pour consolider les connaissances d'affaires de professionnels RH;
- **L'information** : plusieurs participants ont mentionné assister à des conférences, lire des travaux de recherche, des rapports et des publications, qui les aident à rester à jour, à maintenir une pensée agile et avant-gardiste.

Recommandations relatives aux défis inhérents à la fonction RH

Nos dernières recommandations portent sur la manière dont on pourrait réduire les défis que doivent affronter les VPRH dans l'exercice de leur rôle stratégique.

- **Promouvoir la profession RH auprès de non RH** : les VPRH que nous avons rencontrés ont mentionné que l'histoire de la profession et les préjugés viennent nuire à l'exercice du rôle stratégique. Une piste d'action pourrait être de collaborer avec d'autres ordres professionnels pour faire rayonner le CRHA. Une autre suggestion serait d'organiser des rencontres avec des CEO (Québec, international) pour connaître mieux leurs besoins, leurs préoccupations, leurs modes de pensée et les aider à comprendre l'importance des RH. Enfin, nous proposons de faire valoir la profession auprès de la société (p.ex., en trouvant des solutions efficaces et à long terme aux problèmes de pénurie de main d'œuvre);
- **Démontrer la valeur ajoutée de la profession RH** : si diverses recherches font un lien entre la mise en place de pratiques RH et les performances de l'entreprise, elles sont peu connues du grand public. Or, notamment grâce à l'analytique RH, il devient possible de chiffrer l'impact des pratiques RH sur les résultats de l'entreprise, pratiques que les professionnels contribuent à faire connaître auprès des décideurs et à implanter. L'Ordre des CRHA pourrait ainsi bâtir un projet de quantification des bénéfices qu'apporte la fonction RH.

Ces pistes d'actions pourraient accroître le soutien qu'accorde la haute direction à la fonction RH. Ce soutien permettrait aux RH de siéger plus facilement sur les comités de direction, et de favoriser une culture de collaboration, de confiance et d'ouverture vis-à-vis des suggestions émises par les professionnels RH.

BIBLIOGRAPHIE

- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. Dans M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 41–65. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Boudreau, J., & Lawler III, E. E. (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Caza, B. B., & Creary, S. (2016). The construction of professional identity. In A. Wilkinson, D. Hislop, C. Coupland, *Perspectives on contemporary professional work* (pp. 259-285). Edward Elgar Publishing.
- Chreim, S., Williams, B. E., & Hinings, C. R. (2007). Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.
- Gauthier Benoît, & Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données (6e édition)*. Presses de l'Université du Québec.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
- Nadiv, R., Raz, A., & Kuna, S. (2017). What a difference a role makes: Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers. *Employee Relations*, 39(7), 1131-1147.
- Pozzebon, S., Coiquaud, U., Gosselin, A., & Chênevert, D. (2007). La gestion des ressources humaines: D'hier à demain. *Gestion*, 32(3), 99-110.
- Sheehan, C., & De Cieri, H. (2012). Charting the strategic trajectory of the Australian HR professional. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 151-168.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top-management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130.
- Statistiques Canada (2021). Travail à domicile: Productivité et préférences. Récupéré le 24 mai <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210401/dq210401b-fra.pdf?st=uIXAOx5I>

- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Ulrich, D. (1986). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Krycsynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes. *Employment Relations Today*, 37-44
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human relations*, 62(3), 425-452.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.