

Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs

Christiane Labelle and Thierry Wils

Volume 52, Number 3, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051183ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051183ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Labelle, C. & Wils, T. (1997). Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(3), 483–506. <https://doi.org/10.7202/051183ar>

Article abstract

Over the last few years, human resources departments have been subjected to some strong criticism, at the same time their staffs have shrunk. One way to counter this threat from the outside is to "do things differently" by restructuring. For instance, a structure based on functions (with specialists) could be replaced by a structure based on multidisciplinary teams (with generalists). The purpose of this study is to evaluate the extent to which the restructuring into multidisciplinary teams of an organization's human resources department (HRD) affect the people involved (line managers and HRD members). Inspired mainly by the multiple-constituency approach, two surveys were carried out in a public organization.

Based on a sample of 138 individuals (79 Une managers and 59 HRD members), statistical analysis shows that the restructuring was seen more positively by the Une managers than by the HRD members. Overall, the managers (the internal clients of this HRD) saw positive, although rather modest changes as a result of the reorganization. The positive changes that the clients perceived mainly concerned the quality of tools, the quality of operational services and client service. They also felt that their responsibility had increased following the reorganization. On the whole, only a small number of managers were dissatisfied with the reorganization (13/77 or 16.9%), while many felt satisfied (31/77 or 40.3%). Finally, 42.9% of the line managers (33/77) were neutral (neither satisfied nor dissatisfied).

On the other hand, the HRD employees were much less positive in their evaluation of the reorganization. Although they saw some positive changes (a greater effort devoted to keeping clients satisfied, consulting them, and discovering their particular needs), for the most part the changes they perceived were negative. There were difficulties related to the circulation of information within teams, to cooperation within the HRD and to the internal operation of the teams. However, where the reorganization left most to be desired was on the level of attitudes: greater dissatisfaction at work, a worsening atmosphere, greater uncertainty about roles and discomfort with the lack of recognition. Overall, a large number of HRD members were dissatisfied with the new structure (45/59 or 76.3%), while only a few were satisfied (10/59 or 16.9%). In fact, the percentage of line managers who were dissatisfied was the same as the percentage of HRD members who were satisfied (namely, 16.9%). This provides a good illustration of how diametrically opposed the opinions of the two groups were.

These results indicate one of the difficulties of reorganizing HRDs on the basis of clients' evaluations. In particular, our analysis shows that reorganization fosters a feeling of unease and uncertainty about roles among some members of the HRD which might diminish the future effectiveness of the new structure. It is therefore preferable to spend more time considering the reasons for declining morale among the human resource professionals in this organization before concluding that the reorganization was a success. The paper concludes with a discussion of the limits of the case study as well as of new avenues of research.

Restructuration d'une direction de ressources humaines

Le point de vue des acteurs

CHRISTIANE LABELLE

THIERRY WILS

Depuis quelques années, les services de ressources humaines font l'objet de vives critiques, et ce, dans un contexte de ressources de plus en plus rares. Une façon de contrer cette menace de l'environnement est de « faire les choses autrement » en se structurant différemment. Par exemple, il est possible de passer d'une structure par fonctions (avec des spécialistes) à une structure par équipes multidisciplinaires (avec des généralistes). Le but de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure cette nouvelle forme de structuration — par équipes multidisciplinaires — d'une direction de ressources humaines (DRH) a un impact sur les acteurs touchés par cette réorganisation (gestionnaires et membres de la DRH). Inspirées principalement de l'approche de l'évaluation des DRH par les clients, deux enquêtes par questionnaires ont été réalisées dans une organisation du secteur public. À partir d'un échantillon de 138 individus (79 gestionnaires et 59 membres de la DRH), l'analyse statistique révèle que la restructuration est perçue plus positivement par les gestionnaires que par les membres de la DRH.

Depuis quelques années, la fonction personnel traverse une crise profonde. Des critiques sévères à l'endroit du modèle traditionnel sont de

-
- LABELLE, C. et T. WILS, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.
 - Cette recherche a été partiellement financée par une subvention du CRSH qui a permis de présenter les résultats aux congrès de l'AGRH et de l'APRHQ en 1995. Les auteurs remercient le directeur des ressources humaines ainsi que les personnes qui ont participé à cette enquête.

saison. Entre autres, les cadres hiérarchiques ne se gênent pas pour remettre ouvertement en cause l'efficacité des services de personnel (Russ 1985). Au niveau des opérations, les cadres de premier niveau reprochent aux spécialistes de personnel de ne pas s'impliquer suffisamment dans la résolution des problèmes organisationnels tandis qu'au niveau stratégique, les cadres supérieurs attaquent de front le manque de leadership du responsable du service de personnel.

Étant donné que les acteurs de la fonction personnel définie au sens large englobent non seulement les spécialistes du service de personnel, mais aussi les cadres (cadres hiérarchiques des autres fonctions et cadres supérieurs), ces derniers ne peuvent pas décliner toute responsabilité dans ce constat d'échec. Cependant, les reproches sont suffisamment graves pour que les membres de la profession en ressources humaines remettent en question leurs rôles. Ceci explique sans doute pourquoi la fonction, dite maintenant « ressources humaines », s'est engagée, depuis quelques années, dans un processus de renouvellement qui interpelle les rôles respectifs de ses acteurs (Guérin et Wils 1992). La période actuelle est donc propice aux expériences de toutes sortes dans le domaine.

Les services de ressources humaines n'échappent pas à cette situation qui favorise l'apparition de nouveaux modèles de fonctionnement. En fait, divers facteurs contextuels — par exemple, l'augmentation de la concurrence internationale ou les contraintes budgétaires — ont contribué à accentuer ce phénomène de renouvellement en pressant les organisations d'explorer d'autres avenues. C'est ainsi que les services de ressources humaines adoptent divers repositionnements : décentralisation pour les uns, recentralisation pour les autres, ou encore, restructuration accompagnée d'une redéfinition des activités et des services aux clients. Toutes ces expériences ne devraient pas laisser indifférents les chercheurs en gestion des ressources humaines qui sont intéressés à comprendre la pratique. À ce propos, Downie et Coates (1993) déplorent, à juste titre, que peu de chercheurs s'intéressent aux transformations profondes qui affectent les services de ressources humaines et, de façon plus générale, la profession en ressources humaines. C'est à ce titre que des repositionnements comme la décentralisation des services de ressources humaines ont fait l'objet d'études empiriques pour vérifier l'impact de ce type de structure sur la satisfaction des clients (Wils, Saint-Onge et Labelle 1994).

La décentralisation n'est cependant pas une panacée à tous les maux. Dans un contexte de restrictions budgétaires, les dirigeants semblent préférer, à tort ou à raison, la centralisation à la décentralisation des unités fonctionnelles. Il faut donc explorer d'autres solutions que la décentralisation. D'aucuns pensent alors que les services de ressources humaines centralisés peuvent mieux s'acquitter de leur mission en « repensant la façon

de fournir les services aux clients ». Même dans un contexte de décentralisation, cette nouvelle façon de servir les clients n'est pas dénuée d'intérêt. Habituellement, dans un service de ressources humaines décentralisé, une partie des professionnels est rattachée au siège social alors que l'autre partie est localisée dans les unités opérationnelles situées en région. Certes, la décentralisation des services de ressources humaines produit des effets positifs sur la satisfaction des clients en région. Néanmoins, les clients qui ont à transiger avec le siège social sont loin d'être entièrement satisfaits des services rendus (Wils, Saint-Onge et Labelle 1994). Il est donc souhaitable de repenser aussi la façon utilisée par le siège social pour fournir le service aux clients. Bref, que les services de ressources humaines soient fortement centralisés ou non, repenser la façon de fournir les services aux clients peut être une solution intéressante pour les services de ressources humaines soucieux de répondre aux critiques adressées actuellement à leur égard.

Cette solution n'est toutefois intéressante que dans la mesure où elle produit les effets escomptés. La question qui préoccupe surtout les gestionnaires se résume à ceci : une réorganisation d'un service de ressources humaines qui met de l'avant une nouvelle façon de fournir des services conduit-elle effectivement à une amélioration des services aux gestionnaires ? Contrairement à l'approche traditionnelle, l'approche renouvelée (Guérin et Wils 1992) est caractérisée par une gestion beaucoup plus évaluative : c'est à ce titre que ce remède doit faire l'objet d'études empiriques pour vérifier l'impact de ce type de restructuration sur la satisfaction des clients. L'approche renouvelée est également caractérisée par une gestion beaucoup plus mobilisante. Au-delà de la satisfaction des clients, il faut donc aussi examiner les impacts de cette transformation structurelle sur la profession en ressources humaines. La question de recherche devient alors : le repositionnement adopté génère-t-il les effets escomptés, à savoir améliorer les services aux gestionnaires tout en mobilisant les professionnels en ressources humaines ? Tel sera l'objet de cette recherche qui analyse un repositionnement particulier d'une direction de ressources humaines, à savoir une restructuration par équipes multidisciplinaires. Étant donné que la recherche porte sur une seule organisation, il s'agit d'une étude de cas.

PROBLÉMATIQUE

Traditionnellement, les services de personnel ont été structurés par activités ou sous-unités administratives qui offrent des services spécialisés. À ce propos, Foucher (1993) donne un exemple de regroupement d'activités qui identifie six activités (planification des ressources humaines, dotation, formation, rémunération, relations du travail et santé/sécurité au travail). La

structure interne du service de ressources humaines dont il est question dans cette étude reflétait typiquement ce modèle. En effet ce service (appelé ci-après « direction de ressources humaines » ou DRH) était composé de huit sous-unités administratives dont, entre autres, les relations du travail, la formation, la dotation et la rémunération. Cette direction appartient à une organisation du secteur public qui comprend environ 20 000 employés. La DRH de cette organisation compte moins de 90 personnes, professionnels et employés de bureau confondus.

Une consultation interne réalisée par la DRH auprès des gestionnaires a mis en évidence les forces et surtout les faiblesses de cette structure. En effet, l'avantage d'organiser une direction de ressources humaines par activités permettait certes aux professionnels en ressources humaines de développer une expertise pointue, mais les gestionnaires trouvaient que les professionnels s'enfermaient dans leur domaine de spécialisation et perdaient de vue la notion de service. Ils estimaient également que les professionnels n'arrivaient pas à saisir la globalité de leurs problèmes, le trop grand cloisonnement entre les sous-unités administratives incitant plutôt à aborder les problèmes de manière partielle, en fonction de spécialités. Dès qu'un problème présentait des ramifications, les gestionnaires devaient se résigner à consulter plusieurs professionnels, allant de spécialiste en spécialiste avant de pouvoir régler totalement ce problème, ce qui les obligeait à contacter un trop grand nombre de professionnels. De plus, s'il y avait trois problèmes différents à régler en même temps, les gestionnaires devaient s'adresser à trois professionnels différents plutôt que de s'adresser à une même personne. Autrement dit, ils auraient préféré consulter un professionnel généraliste plutôt que plusieurs spécialistes. En outre, ils se plaignaient d'un manque de leadership en gestion des ressources humaines. Ils auraient aimé que la DRH propose des orientations générales pour les aider à mieux jouer leurs rôles, fasse des analyses prospectives et devienne un agent de changement. Enfin, ils souhaitaient obtenir un support additionnel sous forme de documentation, d'outils, etc.

Suite à cette consultation, le responsable de la DRH a décidé d'adopter une structure correspondant à une nouvelle philosophie axée sur le « client-gestionnaire ». Sept des huit sous-unités administratives ont donc été remplacées par quatre nouvelles entités, à savoir trois entités multidisciplinaires ou « entités-clients » (c'est-à-dire desservant les gestionnaires de trois régions administratives différentes) et une entité stratégique. Seule l'entité responsable du support administratif n'a pas subi de changement puisque sa mission, qui était de veiller à l'administration interne de la DRH, n'était pas remise en cause. Pour les gestionnaires, les entités-clients signifiaient une diminution du nombre d'intervenants avec qui composer, un décloisonnement des disciplines et un rapprochement avec les professionnels. L'entité

stratégique visait à répondre à deux autres attentes des clients, soit d'assurer un plus grand leadership en gestion des ressources humaines et de développer des outils. Tout ceci devait contribuer à une amélioration des services aux « clients-gestionnaires » (par exemple, connaissance accrue des besoins, qualité des interventions). Pour les professionnels, en revanche, il s'agissait d'un défi majeur puisqu'ils devaient apprendre à devenir polyvalents et à travailler en équipe avec des professionnels provenant de spécialités différentes.

Il a fallu six mois pour mettre en place la nouvelle structure, structure qui a été en vigueur depuis environ un an et demi quand elle a fait l'objet de la présente évaluation. Sensibilisé à l'approche renouvelée, le responsable de la DRH souhaitait entreprendre un sondage auprès des gestionnaires et de son personnel pour évaluer l'impact réel de cette réorganisation plutôt que de se baser uniquement sur ses impressions.

CADRES D'ANALYSE

À notre connaissance, très peu d'études empiriques ont porté sur l'évaluation des nouvelles formes de structuration des services de ressources humaines qui sont pourtant de plus en plus nombreuses dans la pratique (Kesler 1995). L'absence d'un cadre théorique solide pour évaluer ces nouvelles expériences ne doit cependant pas servir de prétexte aux chercheurs pour ne pas s'intéresser à l'efficacité de ces nouvelles formes d'organisation des DRH. C'est pourquoi la présente recherche tente de faire appel à deux cadres d'analyse (sans doute imparfaits, mais utiles pour mieux comprendre l'efficacité de ces réorganisations), à savoir l'approche de l'évaluation par les clients et la gestion des professionnels en ressources humaines en période de changement.

L'approche de l'évaluation des services de ressources humaines par les clients (traduction de l'expression anglaise « multiple-constituency approach ») est relativement nouvelle (Tsui 1984). Au cœur de cette théorie est sortie la notion d'attentes des clients-utilisateurs du service de ressources humaines. Les différentes catégories de clients (gestionnaires, professionnels, employés de soutien ou de bureau) ne disposent pas d'un pouvoir équivalent pour forcer le service de ressources humaines à répondre à leurs attentes respectives. Selon cette théorie (Tsui 1987), la satisfaction moyenne des clients envers leur service de ressources humaines décroît en fonction du niveau hiérarchique (et donc du pouvoir respectif des clients), les gestionnaires constituant le groupe le plus satisfait. Plus récemment, Wils, Saint-Onge et Labelle (1994) ont établi que la satisfaction des clients envers leur service de ressources humaines est davantage influencée par des variables comme la consultation que par le statut des employés. D'ailleurs Tsui (1990) avait

également remarqué l'importance de la consultation pour expliquer le niveau de satisfaction des gestionnaires. Par conséquent, dans la présente étude, il était raisonnable de s'attendre à ce que les gestionnaires perçoivent des changements positifs parce que la restructuration de leur DRH visait à mieux répondre à leurs attentes et qu'elle résultait d'un processus de consultation. L'hypothèse globale de travail se résume ainsi : « les gestionnaires évalueront plutôt positivement la restructuration ». Cette évaluation positive devrait se manifester, selon les cas, soit par des diminutions de certains indicateurs de changement (par exemple, diminution du nombre d'intervenants avec qui les gestionnaires avaient à transiger), soit par des augmentations d'autres indicateurs (par exemple, augmentation de la qualité des services offerts par la DRH). De façon plus spécifique, il est proposé que « plus le degré de réalisation des attentes des gestionnaires sera élevé, plus leur évaluation des changements survenus suite à la restructuration sera positive » et que « plus cette évaluation des changements sera positive, plus leur satisfaction envers la DRH sera positive ».

Le succès d'une telle réorganisation dépend également de sa mise en œuvre. Pour comprendre cet aspect souvent négligé, un deuxième cadre d'analyse est également utile, à savoir celui de la gestion des professionnels en ressources humaines en période de changement. Ce cadre d'analyse se situe à la croisée de deux courants de recherche : celui de la gestion des professionnels en général et celui du rôle d'agent de changement des professionnels en ressources humaines. Contrairement aux quelques études sur le sujet (Kesler 1995), notre recherche tire son originalité du fait qu'elle s'intéresse non seulement au point de vue des gestionnaires, mais aussi à celui des membres de la DRH qui sont directement touchés par la réorganisation.

Le premier courant de recherche concerne la gestion des professionnels en général. Premièrement, les études de Raelin (1984) et de Guérin, Wils et Lemire (1996) indiquent que l'insatisfaction professionnelle (ou malaise) apparaît lorsque les valeurs professionnelles (par exemple, maîtrise d'un domaine d'expertise) entrent en conflit avec les exigences organisationnelles (par exemple, obtention de résultats rapides). Le conflit a trait, entre autres, au style de gestion du supérieur ou à la reconnaissance. Étant donné que ce malaise est corrélé avec des conséquences négatives comme une démobilisation ou des comportements contre-productifs, il peut constituer un frein important lors de l'implantation de la nouvelle structure. Il était donc important de vérifier l'existence et l'ampleur du malaise professionnel. En effet, les membres de la DRH avaient été peu consultés, ce qui risquait de provoquer un malaise ou d'accentuer son intensité, et conséquemment de nuire à la mise en œuvre de la restructuration. Deuxièmement, il se peut que certaines dimensions du malaise soient uniques aux professionnels

en ressources humaines à cause de l'ambiguïté inhérente des rôles exercés. L'ambiguïté des rôles chez les professionnels en ressources humaines est une variable qui a été mise en évidence depuis plusieurs années (Ritzer et Trice 1969). Bref, le type de restructuration dont il est question dans cette étude portait des germes de conflit et d'ambiguïté, ce qui risquait de créer ou d'accentuer le malaise ressenti par certains professionnels face aux nouveaux rôles proposés.

Le deuxième courant de recherche sur lequel s'appuie le cadre d'analyse concerne le rôle d'agent de changement que doivent jouer les professionnels en ressources humaines (London 1990). Les responsables des services de ressources humaines ont un rôle plus proactif à assumer en période de turbulence. Ils doivent non seulement proposer une vision, mais également la communiquer et amener les professionnels en ressources humaines à agir en conformité avec cette vision (Kotter 1995). Dans la présente étude de cas, ce rôle « proactif » a été quelque peu négligé lors de la transformation de la DRH (communication trop brève des raisons de la restructuration, pertinence de la vision remise en cause par plusieurs professionnels), ce qui risquait, ici encore, d'intensifier le niveau de malaise et de nuire à la mise en œuvre de la restructuration. Compte tenu des écrits relatifs aux deux volets de ce cadre d'analyse, il est logique de poser l'hypothèse de travail suivante : « les professionnels en ressources humaines évalueront plutôt négativement la restructuration ». De façon plus spécifique, il est proposé que « plus l'évaluation des changements par les membres de la DRH sera négative, plus le malaise professionnel (reconnaissance, style de gestion, ambiguïté de rôles) sera élevé ». Il est également proposé que « plus l'évaluation des changements par les membres de la DRH sera négative, plus le climat de travail sera perçu comme insatisfaisant, plus les niveaux de stress et d'anxiété seront élevés ».

MÉTHODOLOGIE

La collecte des données s'est faite au moyen de deux questionnaires distincts. Un premier sondage fut réalisé auprès des gestionnaires, suivi d'un deuxième auprès des membres de la DRH.

Premier sondage auprès des gestionnaires

Échantillon

Après avoir été prétestée auprès de trois gestionnaires, la version finale du premier questionnaire a été envoyée à tous les membres de la population, soit 138 individus. Au total, 86 questionnaires ont été retournés. De ce nombre, six questionnaires ont été rejetés : un questionnaire n'était pas

utilisable et cinq autres ont été remplis par des gestionnaires ayant déclaré avoir moins d'un an dans leur poste actuel (ce qui ne leur permettait pas de se prononcer sur la réorganisation). Ce sondage repose donc sur un échantillon de 79 répondants. Le taux de réponse qui est de 57 % (79/138) peut être considéré comme un « bon » taux de réponse. Globalement, les questionnaires ont été bien remplis. Le seul questionnaire « inutilisable » n'a toutefois pas été entièrement exclu puisque le répondant a utilisé la partie du questionnaire réservée aux commentaires et que le contenu de ses commentaires a été analysé.

Comme le montrent les tableaux 1 et 2, la distribution des observations de l'échantillon n'est pas significativement différente de celle de la population en ce qui a trait aux endroits de travail et aux catégories occupationnelles. L'échantillon peut donc être considéré comme représentatif de la population.

TABLEAU 1

**Représentativité de l'échantillon quant aux endroits de travail
(échantillon auprès des gestionnaires)**

<i>Endroit de travail</i>	<i>Échantillon</i>	<i>Population</i>
Unité opérationnelle	44 (56,4 %)	79 (57,2 %)
Division régionale	17 (21,8 %)	23 (16,7 %)
Direction administrative	17 (21,8 %)	36 (26,1 %)
Total	78*	138

Chi carré = 1,09 non significatif

*Un répondant n'a pas identifié l'endroit de son travail.

TABLEAU 2

**Représentativité de l'échantillon quant aux catégories occupationnelles
(échantillon auprès des gestionnaires)**

<i>Catégorie occupationnelle</i>	<i>Échantillon</i>	<i>Population</i>
Cadres de premier niveau	61 (78,2 %)	107 (77,5 %)
Cadres supérieurs	8 (10,3 %)	21 (15,2 %)
Professionnels en ressources humaines	9 (11,5 %)	10 (7,2 %)
Total	78*	138

Chi carré = 1,96 non significatif

* Un répondant n'a pas identifié sa catégorie occupationnelle.

Mesure du changement

Le questionnaire contenait, entre autres, une liste de 38 indicateurs de changement. Pour chacun des indicateurs, les gestionnaires devaient exprimer une opinion concernant leur perception du changement survenu suite à la réorganisation en utilisant une échelle à sept points (allant de « 1 = a diminué fortement » à « 7 = a augmenté fortement » en passant par un point neutre « 4 = n'a pas du tout changé »). Ces indicateurs cherchaient à sonder principalement trois points : l'approche client (17 indicateurs), l'orientation stratégique de la DRH (7 indicateurs) et la qualité des services (11 indicateurs). Enfin, trois autres indicateurs avaient trait au travail des gestionnaires.

L'approche client se compose de trois dimensions : la connaissance du client (4 indicateurs, coefficient de fidélité alpha de 0,86), le service au client (11 indicateurs, alpha de 0,93) et la confiance du client (2 indicateurs, alpha de 0,94). Des exemples d'indicateurs relatifs à la connaissance du client sont les suivants : « la connaissance que la DRH a des particularités de ma région a... » ou bien « la connaissance que la DRH a de mes besoins en tant que client a... ». Le service au client a été mesuré à l'aide d'indicateurs tels que « le nombre d'intervenants à la DRH avec qui je fais affaire pour obtenir une réponse à mes demandes a... » (indicateur recodé pour indiquer un changement positif), « l'énergie déployée par la DRH pour garder ses clients satisfaits a... » ou bien « la facilité avec laquelle j'arrive à discuter de mes problèmes avec la DRH a... ». Quant à la confiance du client, elle a été mesurée par deux indicateurs : « ma confiance dans le professionnalisme du personnel de la DRH a... » et « le respect que j'accorde au travail effectué par la DRH a... ».

L'orientation stratégique de la DRH englobe deux volets : le leadership (6 indicateurs, alpha de 0,89) et la qualité des outils (un indicateur). Rappelons que l'entité stratégique avait été mise sur pied pour assurer un plus grand leadership et développer des outils. Le leadership en gestion des ressources humaines a été mesuré à l'aide d'indicateurs comme « l'influence que la DRH a sur les grandes orientations en gestion des ressources humaines a... » ou bien « la capacité de la DRH à analyser les changements futurs a... ». Le seul indicateur qui mesurait la qualité des outils se lisait comme suit : « la qualité des outils (documents) que la DRH met à ma disposition a... ».

La qualité du service au client a été mesurée tant au niveau stratégique (2 indicateurs, alpha de 0,94) qu'au niveau opérationnel (9 indicateurs, alpha de 0,96). Au niveau stratégique, deux indicateurs étaient formulés de la façon suivante : « à tout considérer l'efficacité de la DRH a... » et « globalement, ma satisfaction concernant la façon avec laquelle la DRH s'acquitte

de sa mission a... ». La qualité des services au niveau opérationnel a été mesurée par des indicateurs tels que « la rapidité avec laquelle la DRH répond à mes demandes a... », « la qualité des services que la DRH me fournit a... » ou bien « la qualité des avis et conseils que me donne la DRH a... ».

Enfin, trois indicateurs qui concernaient plus spécifiquement les gestionnaires étaient formulés de la façon suivante : « le temps consacré à des questions touchant directement la gestion de vos propres employés a... », « l'ensemble des responsabilités assumées par le client suite à sa réorganisation a... » et « l'aide (ou les ressources) apportées par la DRH suite à sa réorganisation a... ».

D'autre part, le questionnaire contenait aussi une question au sujet de la satisfaction globale des clients envers la réorganisation. À l'aide d'une échelle allant de « 1 = tout à fait insatisfait » à « 7 = tout à fait satisfait », les répondants devaient exprimer leur degré de satisfaction à l'égard de la réorganisation.

Mesures des attitudes des gestionnaires envers la DRH

La perception du changement par les gestionnaires ne devrait pas les laisser indifférents. Ceux qui ont perçu des changements négatifs devraient montrer un moindre niveau de réalisation de leurs attentes vis-à-vis de la DRH et une plus forte insatisfaction envers cette dernière. La relation inverse prévaut pour les clients qui ont perçu des changements positifs. Pour mieux comprendre l'impact de cette réorganisation, la satisfaction envers la DRH et la réalisation des attentes ont été mesurées.

Selon l'approche par les clients (Tsui 1990, 1987, 1984), l'efficacité d'un service de ressources humaines est évaluée par la satisfaction de ses clients. En conformité avec cette approche, une variable générale de satisfaction a été créée à partir de neuf indicateurs (alpha de 0,96). À partir d'une échelle à sept points, les répondants devaient exprimer leur niveau de satisfaction relatif à des indicateurs tels que « l'efficacité de la DRH en général », « l'ensemble de services reçus de la DRH » ou « la façon avec laquelle la DRH s'acquitte de sa mission ».

Pour connaître les attentes des gestionnaires, les répondants devaient exprimer, à l'aide de deux échelles allant, chacune, de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait), leur opinion relative (1) aux actions que la DRH effectue actuellement (situation actuelle) ainsi que (2) à celles qu'elle devrait effectuer à l'avenir (situation désirée). La différence entre la situation désirée et la situation réelle représente le degré de non-réalisation des attentes. Les actions en question avaient trait, entre autres, à la vision avant-gardiste, au leadership concernant le changement et aux enjeux de l'organisation.

Deuxième sondage auprès des membres de la DRH

Échantillon

Un deuxième questionnaire, prétesté auprès de quatre employés de la DRH, a été envoyé à tous les membres de la population, soit 86 employés. Au total, 59 questionnaires ont été retournés, dûment remplis, soit un taux de réponse de 69 % (59/86). Ce taux est comparable à celui des gestionnaires. Comme le montrent les tableaux 3 et 4, cet échantillon peut être considéré représentatif de la population puisque aucune différence statistiquement significative n'a été observée quant aux distributions par divisions et par catégories occupationnelles.

TABLEAU 3

Représentativité de l'échantillon quant aux divisions (échantillon auprès des membres de la DRH)

<i>Division</i>	<i>Échantillon</i>	<i>Population</i>
Entité stratégique	11 (18,6 %)	20 (23,3 %)
Support administratif	5 (8,5 %)	7 (8,1 %)
Entité-client no1	14 (23,7 %)	20 (23,3 %)
Entité-client no2	18 (30,5 %)	19 (22,1 %)
Entité-client no3	11 (18,6 %)	20 (23,3 %)
Total	59	86

Chi carré = 1,67 non significatif

TABLEAU 4

Représentativité de l'échantillon quant aux catégories occupationnelles (échantillon des membres de la DRH)

<i>Catégorie occupationnelle</i>	<i>Échantillon</i>	<i>Population</i>
Commis	29 (50,9 %)	47 (58,8 %)
Professionnels	28 (49,1 %)	33 (41,3 %)
Total	57*	80*

Chi carré = 0,83 non significatif

* Une catégorie occupationnelle composée d'un faible effectif a été supprimée afin de pouvoir réaliser le test statistique.

Mesures du changement

Pour évaluer le changement survenu, les répondants devaient exprimer, en utilisant une échelle à sept points, leur opinion concernant l'intensité du changement relativement à trois séries d'indicateurs, à savoir des indicateurs mesurant l'impact de la réorganisation sur le service aux clients (20 indicateurs communs aux deux sondages), des indicateurs ayant trait à l'impact de la réorganisation sur les équipes de travail (14 indicateurs) et des indicateurs relatifs à l'impact de la réorganisation sur le travail des répondants (15 indicateurs). Les indicateurs concernant les équipes de travail traitaient principalement du fonctionnement interne des équipes au sein de la DRH (coordination du travail, collaboration, échanges d'information, etc.). À titre d'illustration, plusieurs indicateurs se lisaient comme suit : « la coordination du travail au sein de votre équipe de travail a... » ou bien « la collaboration entre les équipes de la DRH a... ». Par contre, les indicateurs relatifs au travail des répondants touchaient des sujets comme l'autonomie, l'utilisation des compétences, les relations entre collègues, l'utilisation du temps, l'apprentissage, etc. Ainsi, certains indicateurs se lisaient comme suit : « l'autonomie dont je dispose a... » ou bien « la satisfaction que je retire de mon travail en tant qu'intervenant de la DRH a... ».

Mesure des attitudes des membres de la DRH

Étant donné que la réorganisation constituait un changement majeur pour les membres de la DRH, plusieurs attitudes et perceptions ont été mesurées en utilisant toujours une échelle à sept points. Parmi ces variables, mentionnons, entre autres, le climat de travail (8 indicateurs, alpha de 0,90), l'ambiguïté des nouveaux rôles (2 indicateurs, alpha de 0,75), le manque de reconnaissance (6 indicateurs, alpha de 0,89), la façon proactive utilisée pour implanter la nouvelle structure (6 indicateurs, alpha de 0,94), l'anxiété (2 indicateurs, alpha de 0,82) ou le stress (un indicateur).

Un des indicateurs concernant le climat de travail demandait : « jusqu'à quel point êtes-vous satisfait actuellement du climat de travail à la DRH ? ». Pour l'ambiguïté des nouveaux rôles, un indicateur se lisait, par exemple, comme suit : « jusqu'à quel point êtes-vous satisfait actuellement de la clarté de vos nouveaux rôles au sein de votre équipe ? » (indicateur recodé). Un des indicateurs relatifs au manque de reconnaissance disait : « mon travail est reconnu à sa juste valeur par la direction » (indicateur recodé). Un indicateur relatif à l'anxiété se lisait, par exemple, comme suit : « je ressens de l'anxiété à cause des changements rapides en gestion des ressources humaines dans mon organisation ». Quant à la variable concernant la façon proactive utilisée pour implanter la nouvelle structure (style de gestion), elle se composait de six indicateurs. Un de ces indicateurs demandait, par

exemple : « jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de la clarté de la vision proposée pour guider les changements ? ». Les autres indicateurs avaient trait aux notions de vision (pertinence), de communication et de satisfaction envers la mise en œuvre de la réorganisation.

RÉSULTATS

La perception de la réorganisation

Le point de vue des gestionnaires

Globalement, les clients ont perçu des changements positifs, mais plutôt modestes, suite à la réorganisation. Étant donné que le point « 4 » de l'échelle indique l'absence de changement, tout écart important de ce point neutre peut être interprété comme un changement. L'analyse statistique du test t (un échantillon) permet d'identifier tout écart significatif par rapport à ce point neutre. Selon le tableau 5, des différences significatives sont observées pour tous les indicateurs de changement.

Les clients ont surtout perçu des changements significatifs relatifs à la qualité des outils (moyenne de 4,91), la qualité du service au niveau opérationnel (4,55) et le service au client (4,50). Ils ont également eu le sentiment que leurs responsabilités se sont accrues suite à la réorganisation (4,76). Le tableau 5 montre également que les niveaux moyens de changement sont, somme toute, modestes. Globalement, la moyenne de tous les indicateurs de changement s'élève à 4,45 (significatif à 0,000). Cependant, il faut garder à l'esprit que ces statistiques ne sont que des moyennes qui cachent de fortes différences comme en témoignent les valeurs minimales et maximales du tableau 5. En outre, il est fort possible qu'une réorganisation de cette ampleur ne produise pas tous les effets escomptés à court terme.

Une autre façon de connaître la perception des clients à propos de la réorganisation est de considérer leur degré de satisfaction envers la nouvelle structure. Globalement, les gestionnaires en sont plutôt satisfaits puisque la moyenne se situe à 4,44. Si les niveaux d'insatisfaction (les niveaux 1, 2 et 3 de l'échelle) et les niveaux de satisfaction (5, 6 et 7) sont regroupés, le nombre de gestionnaires plutôt insatisfaits de la réorganisation est faible (13/77, soit 16,9 %) tandis que le nombre de gestionnaires plutôt satisfaits est élevé (31/77, soit 40,3 %). Enfin, 42,9 % des gestionnaires (33/77) ont exprimé un jugement neutre (niveau 4). En outre, les corrélations entre la satisfaction envers la nouvelle structure et les différents indicateurs de changement sont élevées (significatives à 0,000) : 0,54 avec la connaissance du client, 0,66 avec le service au client, 0,49 avec la confiance du

TABLEAU 5

Test t pour les indicateurs de changement perçu par les gestionnaires

<i>Variable</i>	<i>Moyenne (écart-type)</i>	<i>Valeur T</i>	<i>Seuil significatif</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Approche client :					
Connaissance du client	4,40	3,61	0,001	2,00	6,75
Service au client	4,52	5,13	0,000	2,55	7,00
Confiance du client	4,53	3,96	0,000	1,50	7,00
Orientation stratégique :					
Leadership	4,37	3,62	0,001	1,67	6,00
Qualité des outils	4,90	6,31	0,000	2,00	7,00
Qualité du service :					
Stratégique	4,44	3,43	0,001	1,00	6,50
Opérationnel	4,57	5,14	0,000	2,11	6,78
Autre :					
Temps pour la gestion des employés	4,49	4,03	0,000	1	7
Responsabilité du client	4,78	7,16	0,000	3	7
Aide reçue de la DRH	4,32	2,47	0,016	1	7

client, 0,64 avec le leadership, 0,49 avec la qualité des outils, 0,72 avec la qualité des services au niveau stratégique, 0,69 avec la qualité des services au niveau opérationnel, 0,69 avec l'aide reçue de la direction des ressources humaines et 0,35 avec le temps passé à la gestion de leurs employés. Par contre, aucun lien significatif n'a été trouvé avec les responsabilités accrues des clients.

Le point de vue des membres de la DRH

Des 20 indicateurs mesurant l'impact de la réorganisation sur le service au client, quatre indiquent que les employés de la DRH ont perçu un changement positif (statistiquement significatif). Il s'agit de l'énergie déployée pour garder les clients satisfaits (moyenne de 4,76 ; $p < 0,000$), de l'importance

accordée aux clients (4,71 ; $p < 0,000$), des efforts déployés pour consulter les clients (4,59 ; $p < 0,002$) et de la connaissance des particularités des clients (4,43 ; $p < 0,015$). Aucune différence significative n'a été observée sur les 16 autres indicateurs (leur moyenne étant autour de 4, le point neutre de l'échelle).

Des 14 indicateurs mesurant l'impact de la réorganisation sur les équipes de travail, huit ont révélé un changement négatif. Il s'agit des indicateurs qui indiquent certaines difficultés relatives à la circulation de l'information (entre les équipes de la DRH : 2,67 ; $p < 0,000$ et entre les membres de l'équipe : 3,09 ; $p < 0,000$), à la coopération au sein de la DRH (collaboration entre les équipes de travail : 2,70 ; $p < 0,000$; la qualité des échanges formels entre les membres de l'équipe pour résoudre les problèmes des clients de la DRH : 2,80 ; $p < 0,000$; la collaboration et l'entraide au sein de l'équipe : 3,29 ; $p < 0,006$), au fonctionnement interne des équipes (l'efficacité du fonctionnement interne de l'équipe : 3,21 ; $p < 0,002$; la coordination du travail au sein de l'équipe : 3,25 ; $p < 0,011$) et au maintien d'une expertise technique et spécialisée (3,04 ; $p < 0,000$).

Des 15 indicateurs mesurant l'impact de la réorganisation sur le travail des répondants, cinq ont montré un changement positif, deux ont révélé un changement négatif et les huit autres n'ont montré aucune variation significative. Les employés de la DRH ont perçu un changement significativement « positif » sur plusieurs indicateurs relatifs à l'allocation de leur temps (temps passé avec le client : 4,47 ; $p < 0,01$; temps passé à des activités de conseil : 4,57 ; $p < 0,004$) et à l'enrichissement de leurs tâches (utilisation des différentes compétences : 4,57 ; $p < 0,009$; autonomie : 4,44 ; $p < 0,023$; possibilité d'apprentissage : 4,44 ; $p < 0,022$). Par contre, aux yeux des employés de la DRH, les deux changements suivants ont été perçus plutôt négativement : temps passé à s'occuper des tâches administratives (4,90 ; $p < 0,000$) et possibilité d'avoir des échanges avec les collègues de la même discipline (3,08 ; $p < 0,001$).

L'ensemble de ces résultats indiquent que les employés de la DRH font une évaluation beaucoup moins positive de la réorganisation que les gestionnaires. Cette conclusion est confirmée par la question portant sur le degré de satisfaction des membres de la DRH envers la nouvelle structure : le nombre d'employés plutôt insatisfaits de la nouvelle structure est élevé (45/59, soit 76,3 %) alors que celui d'employés plutôt satisfaits est faible (10/59, soit 16,9 %). En fait, le pourcentage des gestionnaires plutôt insatisfaits correspond à celui des membres de la DRH plutôt satisfaits (soit 16,9 %), ce qui illustre bien les opinions diamétralement opposées des deux catégories d'acteurs. Au passage, notons que l'insatisfaction envers la réorganisation est significativement plus forte chez les employés appartenant

aux divisions-clients que chez ceux des divisions de support (moyenne de 2,12 contre 3,81 ; $p < 0,005$).

Impacts de la réorganisation sur les attitudes

Impacts sur les attitudes des gestionnaires

La façon dont les clients perçoivent la réorganisation s'avère être reliée à d'autres attitudes. Par exemple, la satisfaction des clients envers la DRH est corrélée significativement (à $p < 0,000$) avec leur satisfaction envers la réorganisation (corrélation de 0,78) ainsi qu'avec leur perception des changements globaux survenus suite à la réorganisation (0,76). Dans ce dernier cas, la satisfaction des clients envers la DRH est plus fortement corrélée (à $p < 0,000$) avec certains indicateurs de changement comme la qualité des services au niveau stratégique (0,77), le leadership (0,73), la qualité des services au niveau opérationnel (0,74), l'aide apportée au client (0,67) et le service au client (0,68). En revanche, les responsabilités accrues des clients et leur temps alloué à la gestion de leurs employés ont une moindre influence sur leur satisfaction envers la DRH (0,26 ; $p < 0,024$ et 0,30 ; $p < 0,009$ respectivement).

Selon nos données, ces liens positifs entre la perception de la réorganisation par les gestionnaires et leur satisfaction envers la DRH peuvent s'expliquer par le fait que la réorganisation a sans doute été interprétée par les gestionnaires comme étant une tentative louable de la part de la DRH d'essayer de mieux répondre à leurs attentes (ce qui était l'objectif principal de la réorganisation). Ainsi, moins les gestionnaires ont perçu des changements positifs suite à la réorganisation, plus ils ressentent un niveau élevé de non-réalisation de leurs attentes (corrélation de $-0,44$; $p < 0,001$). Entre autres, certains gestionnaires souhaiteraient que la DRH mette davantage de l'avant une vision plus avant-gardiste (écart moyen de 1,76), un leadership plus fort concernant le changement (1,70) ou une meilleure connaissance des développements en ressources humaines à l'extérieur de l'organisation (1,69).

Impacts sur les attitudes des membres de la DRH

D'une manière générale, les répondants reconnaissent que le contenu de leur emploi actuel est riche. L'enrichissement des emplois a été mesuré, toujours selon une échelle à sept points, à partir de six indicateurs (alpha de 0,75) relatifs aux défis, aux opportunités d'acquérir de nouvelles habiletés, à l'autonomie, aux possibilités de réfléchir à plusieurs facettes de la gestion des ressources humaines, aux opportunités d'innover et aux possibilités d'utiliser toutes ses compétences. Globalement, le niveau d'enrichissement

des emplois se situe au-dessus de la moyenne, soit à 5,01. Malgré cet enrichissement des emplois, les membres de la DRH se disent plus insatisfaits de leur travail. L'analyse statistique (test t païré) montre que le niveau de satisfaction a baissé puisqu'il est passé de 5,93 avant la réorganisation à 5,29 après ($p < 0,018$). Cette satisfaction moindre est sans doute symptomatique d'un malaise vécu par les membres de la DRH. D'autres indices de satisfaction ont également baissé. Par exemple, les répondants devaient se prononcer sur leur satisfaction envers le climat de travail prévalant à la DRH avant et après la réorganisation. Selon eux, le climat de travail s'est dégradé puisque son niveau est passé de 5,36 avant à 3,44 après ($p < 0,000$). De surcroît, le niveau d'anxiété qui a été mesuré par deux indicateurs (anxiété à cause de changements rapides en gestion des ressources humaines et à cause du contexte d'incertitude dans la fonction publique ; alpha de 0,82) est actuellement au dessus de la moyenne, soit 4,38. Aussi n'est-il pas étonnant que le niveau de stress (mesuré par un indicateur) soit très élevé, soit 5,36.

Quoi qu'il en soit, les sources potentielles de cette insatisfaction ont trait à l'ambiguïté des rôles (corrélation de $-0,61$ avec la satisfaction envers la réorganisation ; $p < 0,000$), au manque de reconnaissance (corrélation de $-0,54$; $p < 0,000$) et à la façon réactive utilisée (pas assez de participation, manque de communication de la vision, etc.) pour implanter la nouvelle structure (corrélation de $0,60$ avec la façon proactive ; $p < 0,000$). Ces résultats indiquent qu'il est important à l'avenir de s'interroger davantage sur les changements de rôles et sur les nouvelles compétences exigées des professionnels en ressources humaines (Blancero, Boroski et Dyer 1996 ; Gorsline 1996 ; Kochanski et Ruse 1996).

Différences de perception entre gestionnaires et membres de la DRH

Plusieurs indicateurs de changement étaient communs aux deux sondages (gestionnaires et membres de la DRH). Des différences significatives ont été observées sur cinq des 20 indicateurs communs. L'indicateur de changement relatif à la connaissance des particularités des clients est plus élevé s'il est évalué par les membres de la DRH que s'il l'est par les gestionnaires (moyenne de 4,93 contre 4,36 ; $p < 0,04$). La même situation se produit pour l'indicateur de changement relatif à l'énergie déployée pour consulter le client (moyenne de 4,91 pour les membres de la DRH contre 4,31 pour les gestionnaires ; $p < 0,03$).

En revanche, la situation contraire se rencontre dans le cas de plusieurs autres indicateurs de changement comme celui de la qualité des outils (moyenne de 4,06 contre 4,91 ; $p < 0,009$) et celui de la satisfaction

des services offerts par la DRH (4,53 contre 5,15 ; $p < 0,036$). En d'autres termes, les membres de la DRH se perçoivent plus proches des clients (que ne le pensent les gestionnaires) tandis qu'ils sous-estiment la contribution de la DRH. Ces résultats indiquent que la restructuration a réellement sensibilisé les membres de la DRH à la notion de client, mais qu'elle a pu, par la même occasion, affecter négativement leur niveau d'estime de soi au point de douter de l'efficacité de leurs propres efforts. Certains commentaires des membres de la DRH laissent transparaître un certain ressentiment selon lequel le bien-être du client passe toujours avant celui du personnel de la DRH.

DISCUSSION

Cette étude de cas illustre bien les difficultés rencontrées lorsque l'approche des clients est utilisée pour évaluer les services de ressources humaines (Wils et Labelle 1989). Selon le point de vue des gestionnaires, la réorganisation peut sans doute être considérée comme réussie, même si son impact « positif » a été, somme toute, modeste. En revanche, la réorganisation a eu un impact global plutôt « négatif » selon le point de vue des membres de la DRH. Ces derniers reconnaissent cependant que la nouvelle structure a permis de se rapprocher des clients. Si, effectivement, la satisfaction des employés a un impact sur la qualité du service au client (Schmit et Allscheid 1995 ; Weaver 1994 ; Tompkins 1992), il vaut mieux s'interroger sur les sources d'insatisfaction des membres de la DRH avant de conclure au succès de la réorganisation.

Nos résultats montrent que l'insatisfaction envers la réorganisation est reliée au manque de reconnaissance ainsi qu'à un style de gestion insuffisamment proactif. Ces résultats laissent à penser que la réorganisation a suscité un certain malaise chez les membres de la DRH. À l'instar des résultats de Guérin, Wils et Lemire (1996), ce malaise professionnel provient, entre autres, d'un manque de reconnaissance et d'un style de gestion peu participatif. Une autre source d'insatisfaction est, par contre, beaucoup plus spécifique à la profession en ressources humaines, à savoir l'ambiguïté des nouveaux rôles (Ritzer et Trice 1969). Les résultats de cette recherche et d'autres études (Giles 1987 ; Cunningham et Debrah 1995) indiquent que cette variable est toujours d'actualité et qu'elle risque, selon toute vraisemblance, de prendre plus d'importance à cause des transformations actuelles de la profession.

La façon utilisée pour restructurer la DRH est également une variable qui est ressortie de l'analyse. Cette nouvelle variable est une première tentative d'opérationnalisation de l'approche dite « proactive ». Souvent, l'utilisation d'un « style proactif » est prônée dans les écrits sans que le mot « proactif »

soit réellement défini. À l'instar de l'étude de Oswald, Mossholder et Harris (1994), notre recherche indique que la notion de « vision » est importante lors de l'étape de mise en œuvre. Le concept de vision permet certainement de clarifier le sens du mot « proactif » (ou du rôle d'agent de changement) dans une profession en pleine mutation comme la nôtre. Compte tenu des premiers résultats encourageants de cette étude (fidélité adéquate de la mesure, lien avec la satisfaction envers la restructuration), il est souhaitable de poursuivre l'opérationnalisation et la validation de cette nouvelle variable. D'autre part, il serait intéressant de comprendre pourquoi plusieurs responsables des DRH éprouvent des difficultés à adopter une approche proactive.

Le côté négatif de la restructuration soulevé par les membres de la DRH concerne principalement les difficultés de fonctionnement qui existent au sein de la nouvelle structure. Par exemple, plusieurs répondants ont mentionné, dans la partie du questionnaire réservée aux commentaires, un problème de rivalités entre les professionnels en ressources humaines « pour avoir le client ». Peut-être que la plus grande faiblesse de cette restructuration est le caractère superficiel des équipes comme le souligne un membre de la DRH : « Globalement la réorganisation n'a changé que peu de choses. D'entités de spécialistes d'une même discipline nous sommes passés à des entités regroupant plusieurs spécialistes, chacun cantonné dans sa spécialité ». Apprendre à travailler dans une équipe multidisciplinaire prend du temps et exige beaucoup d'efforts. Un tel apprentissage serait grandement facilité par l'implantation d'un programme de formation.

Cette recherche souligne aussi les défis que la profession en ressources humaines doit relever dans les prochaines années. La restructuration par équipes multidisciplinaires constitue un changement majeur dont la mise en œuvre risque d'être difficile. Jouer de nouveaux rôles (par exemple, celui de consultant interne) va augmenter au mieux les niveaux de stress et d'ambiguïté chez les professionnels en ressources humaines au cours des prochaines années parce que la haute direction a enfermé trop longtemps la profession dans un rôle principalement administratif et que le passage du rôle administratif à celui de consultant interne n'est pas facile. Au pire, il est vraisemblable que certains professionnels ne réussiront pas à s'adapter. À ce propos, Walker (1994) prétend que seulement un tiers des professionnels survivront. Voilà de quoi faire réfléchir tant les praticiens que les présidents des associations professionnelles et les universitaires.

En conclusion, les résultats de cette étude de cas indiquent qu'une structure par équipes multidisciplinaires peut être une voie intéressante. Certes, les changements ne sont pas spectaculaires à court terme. Mais peut-il en être autrement compte tenu du caractère majeur des changements demandés aux professionnels en ressources humaines ? Gérer le changement prend

du temps, même au sein des services de ressources humaines et peut-être surtout au sein d'une DRH traditionnelle ! Il est également possible que les changements observés soient modestes parce que les équipes multidisciplinaires de la DRH sont physiquement éloignées de plusieurs de leurs clients, ce qui peut nuire à l'efficacité de la restructuration. Par contre, la réaction plutôt négative de la majorité des membres de la DRH peut s'expliquer par la façon utilisée pour mettre en œuvre la restructuration, mais aussi par le niveau de professionnalisme des membres de la DRH qui n'est pas aussi élevé que celui rencontré dans d'autres organisations comparables (d'où une difficulté accrue à s'adapter au nouveau contexte). Une structure par équipes multidisciplinaires ne peut donc être viable qu'à certaines conditions. De plus, une telle restructuration ne pourra être qualifiée de « réussite » que si tous les acteurs, y compris les membres de la DRH, en tirent un certain profit. Ceci est particulièrement important lorsque les membres de la DRH sont protégés par une sécurité d'emploi.

Il faut garder à l'esprit que la DRH en question demeure malgré tout un cas particulier. Les résultats ne sont donc pas généralisables et d'autres recherches sont requises dans d'autres contextes pour mieux cerner l'efficacité d'une structure par équipes multidisciplinaires. La présente étude prête aussi le flanc à d'autres limites. Premièrement, le devis de recherche qui n'est pas longitudinal ne permet pas d'établir une causalité. Ainsi, une évaluation positive du changement survenu suite à la réorganisation peut influencer la satisfaction des gestionnaires envers la DRH, ou inversement, il est possible que cette dernière influence la perception du changement constaté. Deuxièmement, il n'a pas été possible de dissocier l'impact du changement structurel de sa mise en œuvre. Par exemple, les membres de la DRH ont pu réagir négativement à la nature même de la restructuration, au manque de consultation qui n'a pas su les persuader de l'urgence du changement, ou à la combinaison de ces deux facteurs à la fois. Troisièmement, il n'a pas été possible de contrôler certains événements qui se sont produits durant le processus d'évaluation. Ainsi, la baisse de satisfaction envers le travail et la perception d'une détérioration du climat de travail ne peuvent sans doute pas être entièrement imputables à la réorganisation parce que d'autres facteurs comme l'annonce des compressions budgétaires ont pu entrer en jeu.

La restructuration par équipes multidisciplinaires a également ses limites. Le gain d'efficacité découlant de ce genre de restructuration permet soit d'augmenter le niveau de service aux gestionnaires si les ressources des services de ressources humaines restent les mêmes, soit de maintenir le niveau de service en cas de diminution raisonnable de ressources. Dans le secteur public canadien, la turbulence de l'environnement (et notamment l'ampleur des restrictions budgétaires) rend déjà cette structure désuète.

L'orientation-client va sans doute survivre, mais les responsables des services de ressources humaines dans le secteur public doivent s'interroger sur la possibilité de maintenir le niveau actuel de service aux gestionnaires en cas de restrictions budgétaires sévères. Si les budgets des services de ressources humaines sont amputés de 20 % à 30 %, faire les choses autrement ne sera sans doute pas suffisant.

Pour certains, une solution serait de transférer plusieurs activités aux gestionnaires de façon à ne conserver au service de ressources humaines que quelques activités comme la gestion stratégique, la gestion du changement, la gestion des cadres ou l'audit. Ce transfert a l'avantage de régler le problème budgétaire des services de ressources humaines, mais présente une surcharge de travail énorme pour les gestionnaires qui sont déjà trop débordés, en plus de poser la question de la compétence et de la motivation nécessaires pour bien effectuer les nouvelles tâches. Cette voie risque donc de créer des insatisfactions chez plusieurs gestionnaires. En fait, il est important de comprendre que la gestion du personnel dans un contexte bureaucratique exige beaucoup d'énergie et de ressources parce qu'elle est formalisée et rigide. Faire les choses autrement contribue à être plus efficient en étant un peu moins bureaucratique, mais il serait déraisonnable de croire que des économies majeures puissent être réalisées. Le travail bureaucratique doit être fait soit par les membres des services de ressources humaines, soit par les gestionnaires.

Pour d'autres, le remède serait de mettre en place une gestion des ressources humaines souple et flexible, c'est-à-dire de s'écarter du modèle bureaucratique. Il s'agirait alors de faire d'autres choses et non les mêmes choses autrement. Ici il faudrait remplacer le travail bureaucratique par d'autres tâches qui apportent davantage de valeur ajoutée. Comme le soulignent Guérin et Wils (1992), le défi est de faire les « bonnes » choses (adaptation externe ou efficacité) plutôt que de les faire « bien » (ou efficacité). Le problème est de savoir si on peut greffer une gestion souple des ressources humaines dans une organisation de type bureaucratique. Une bureaucratie est un mode d'organisation viable parce que sa configuration de gestion est cohérente. Vouloir en garder les forces (contrôle) sans en payer le coût (rigidité, adaptation plus lente à l'environnement) est sans doute illusoire. Vouloir transformer tout le système dépasse vraisemblablement le domaine de juridiction des services de ressources humaines.

En période de restrictions budgétaires majeures, les responsables des services de ressources humaines dans les bureaucraties se trouvent donc devant un dilemme : transférer une partie du fardeau bureaucratique sur le dos des gestionnaires au risque de s'attirer leurs foudres ou essayer de transformer la gestion des ressources humaines au risque d'être sujet à un

rejet par le système. Une autre source d'ambiguïté que les professionnels en ressources humaines vont devoir apprendre à gérer !

■ BIBLIOGRAPHIE

- BLANCERO, D., J. BOROSKI et L. DYER. 1996. « Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study ». *Human Resource Management*, vol. 35, n° 3, 383-403.
- CUNNINGHAM, J. B. et Y. A. DEBRAH. 1995. « Skills for Managing Human Resources in a Complex Environment : The Perceptions of Human Resource Managers in Singapore ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 1, 79-101.
- DOWNIE, B. et M. L. COATES. 1993. *The Changing Face of Industrial Relations and Human Resource Management*. Industrial Relations Centre, Kingston, Ontario : Queen's University.
- FOUCHER, R. 1993. « Chapitre trois : les services de ressources humaines ». *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. A. Petit et coll., dir. Boucherville : Gaëtan Morin, 47-114.
- GILES, E. 1987. « Stress in your Own Backyard ». *Personnel Management*, 26-29.
- GORSLINE, K. 1996. « A Competency Profile for Human Resources : No More Shoemaker's Children ». *Human Resource Management*, vol. 35, n° 1, 53-66.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : PUM.
- GUÉRIN, G., T. WILS et L. LEMIRE. 1996. « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 50, n° 1, 59-93.
- KESLER, G. C. 1995. « A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-National Corporation ». *Human Resource Management*, vol. 34, n° 2, 229-252.
- KOCHANSKI, J. T. et D. H. RUSE. 1996. « Designing a Competency-Based Human Resources Organization ». *Human Resource Management*, vol. 35 n° 1, 19-33.
- KOTTER, J. P. 1995. « Why Transformation Efforts Fail ». *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2, 59-67.
- LABELLE, C. et T. WILS. 1995. « Les impacts du repositionnement d'un service de ressources humaines : une étude de cas ». *Conférence présentée au 22^e congrès annuel*, Montréal : APRHQ.
- LABELLE, C. et T. WILS. 1995. « Restructuration d'une direction des ressources humaines : le point de vue des acteurs ». *Actes de congrès annuel*. Poitiers, France : AGRH, 236-243.
- LONDON, M. 1990. *Change Agents*. San Francisco : Jossey-Bass.
- OSWALD, S. L., K. W. MOSSHOLDER et S.S. HARRIS. 1994. « Vision Salience and Strategic Involvement ». *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 6, 477-489.
- RAELIN, J. 1984. *The Salaried Professional*. New York : Praeger.

- RITZER, G. et H. M. TRICE. 1969. *An Occupation in Conflict*. Ithaca, N. Y. : New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- RUSS, C. F. 1985. « Should the Personnel Department be Abolished ? ». *Personnel Journal*, vol. 64, n° 6, 78-81.
- SCHMIT, M. J. et ALLSCHEID. 1995. « Employee Attitudes and Customer Satisfaction : Making Theoretical and Empirical Connections ». *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 3, 521-536.
- TOMPkins, N. C. 1992. « Employee Satisfaction Leads to Customer Service ». *HR Magazine*, vol. 37, n° 11, 93-95.
- TSUI, A. S. 1984. « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach ». *Industrial Relations*, vol. 23, n° 2, 184-197.
- TSUI, A. S. 1987. « Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resources Department : A Multiple Constituency Approach ». *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, 35-69.
- TSUI, A. S. 1990. « A Multiple-Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 3, 458-483.
- WALKER, J. W. 1994. « Integrating the Human Resource Function with the Business ». *Human Resource Planning*, vol. 17, n° 2, 59-77.
- WEAVER, J. J. 1994. « Want Customer Satisfaction ? Satisfy your Employees First ». *HR Magazine*, vol. 39, n° 2, 112 et 110.
- WILS, T. et C. LABELLE. 1989. « Efficacité d'un service de ressources humaines ». *Actes du congrès annuel*. A. Petit et A.V. Subbarao, dir. Montréal : ASAC, 188-197.
- WILS, T., M. SAINT-ONGE et C. LABELLE. 1994. « La décentralisation des services de ressources humaines : impacts sur la satisfaction des clients ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 3, 483-502.

SUMMARY

Reorganizing a Human Resources Department : The Actors' Point of View

Over the last few years, human resources departments have been subjected to some strong criticism, at the same time their staffs have shrunk. One way to counter this threat from the outside is to "do things differently" by restructuring. For instance, a structure based on functions (with specialists) could be replaced by a structure based on multidisciplinary teams (with generalists). The purpose of this study is to evaluate the extent to which the restructuring into multidisciplinary teams of an organization's human resources department (HRD) affect the people involved (line managers and HRD members). Inspired mainly by the multiple-constituency approach, two surveys were carried out in a public organization.

Based on a sample of 138 individuals (79 line managers and 59 HRD members), statistical analysis shows that the restructuring was seen more positively by the line managers than by the HRD members. Overall, the managers (the internal clients of this HRD) saw positive, although rather modest changes as a result of the reorganization. The positive changes that the clients perceived mainly concerned the quality of tools, the quality of operational services and client service. They also felt that their responsibility had increased following the reorganization. On the whole, only a small number of managers were dissatisfied with the reorganization (13/77 or 16.9%), while many felt satisfied (31/77 or 40.3%). Finally, 42.9% of the line managers (33/77) were neutral (neither satisfied nor dissatisfied).

On the other hand, the HRD employees were much less positive in their evaluation of the reorganization. Although they saw some positive changes (a greater effort devoted to keeping clients satisfied, consulting them, and discovering their particular needs), for the most part the changes they perceived were negative. There were difficulties related to the circulation of information within teams, to cooperation within the HRD and to the internal operation of the teams. However, where the reorganization left most to be desired was on the level of attitudes: greater dissatisfaction at work, a worsening atmosphere, greater uncertainty about roles and discomfort with the lack of recognition. Overall, a large number of HRD members were dissatisfied with the new structure (45/59 or 76.3%), while only a few were satisfied (10/59 or 16.9%). In fact, the percentage of line managers who were dissatisfied was the same as the percentage of HRD members who were satisfied (namely, 16.9%). This provides a good illustration of how diametrically opposed the opinions of the two groups were.

These results indicate one of the difficulties of reorganizing HRDs on the basis of clients' evaluations. In particular, our analysis shows that reorganization fosters a feeling of unease and uncertainty about roles among some members of the HRD which might diminish the future effectiveness of the new structure. It is therefore preferable to spend more time considering the reasons for declining morale among the human resource professionals in this organization before concluding that the reorganization was a success. The paper concludes with a discussion of the limits of the case study as well as of new avenues of research.