

Restructuration d'une direction des ressources humaines : Le point de vue des acteurs*.

Christiane LABELLE

Professeur - Département de relations industrielles - Université du Québec à Hull

Thierry WILS

Professeur - Département de relations industrielles - Université du Québec à Hull

* Cette recherche a été partiellement financée par une subvention du CRSH.

RÉSUMÉ

Le but de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure une nouvelle forme de structuration — par équipes multidisciplinaires — d'une direction des ressources humaines (DRH) a un impact sur les acteurs touchés par cette réorganisation (gestionnaires et membres de la DRH). Inspirées 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. Ces résultats mettent en relief l'existence d'un malaise et d'une ambiguïté de rôles chez les membres de la DRH.

Mots-clés : DRH, structure, malaise, ambiguïté de rôles, gestion du changement.

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

La période actuelle est donc propice aux expériences. Cependant, 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 de nouveaux modèles 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. D'autres avenues que la décentralisation doivent donc être explorées. Par exemple, d'aucuns pensent 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. 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. Ce type de 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). Un moyen de remédier à cette situation est de repenser la façon utilisée par le siège social pour fournir le service aux clients. Ce genre de réorganisation d'un service de ressources humaines conduit-il effectivement à une amélioration des services aux gestionnaires ? Tel sera l'objet de cette recherche.

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 de travail et santé/sécurité au travail). Cet exemple est typique de l'ancienne structure de la direction de ressources humaines dont il est question dans cette étude de cas. La structure interne de la direction était composée de huit sous-unités administratives dont, entre autres, les relations de travail, la formation, la dotation et la rémunération.

Cette structure interne présente des forces et des faiblesses. Par exemple, l'avantage d'organiser une direction de ressources humaines par activités est de permettre aux professionnels en ressources humaines de développer une expertise pointue pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires. Par

contre, cette structure a tendance à encourager les professionnels en ressources humaines à s'enfermer dans leur domaine de spécialisation et à perdre de vue la notion de service aux gestionnaires. Cet inconvénient est plus marqué si l'entreprise est de grande taille, comme c'est le cas de l'organisation qui fait l'objet de cette étude. Cette organisation qui appartient au secteur public a une taille supérieure à 20.000 employés et sa direction de ressources humaines (DRH) compte un peu moins de 90 personnes, professionnels et employés de bureau confondus.

Suite à une consultation interne réalisée par la DRH, les gestionnaires ont eu l'occasion de donner leur opinion eu égard aux services reçus, ce qui a pris souvent la forme de reproches à l'endroit de la DRH. Premièrement, les gestionnaires estimaient que les professionnels n'arrivaient à saisir la globalité de leurs problèmes. Le trop grand cloisonnement entre les sous-unités administratives incitait les professionnels à aborder les problèmes des gestionnaires de manière partielle, chacun en fonction de sa spécialité. Cette spécialisation excessive des professionnels faisait en sorte que chaque gestionnaire devait avoir recours à plusieurs professionnels dès que le problème présentait des ramifications touchant plusieurs spécialités. Ainsi, le gestionnaire pouvait aller de spécialiste en spécialiste avant de régler totalement son problème.

Deuxièmement, les gestionnaires étaient d'avis qu'ils devaient avoir affaire à un trop grand nombre de professionnels. Si, d'aventure, ils avaient à régler trois problèmes différents la même journée, ils devaient s'adresser à trois professionnels différents au lieu de pouvoir expliquer les trois problèmes au même professionnel. Aux spécialistes ils semblaient donc préférer des généralistes.

Troisièmement, les gestionnaires se plaignaient d'un manque de leadership en gestion des ressources humaines. Ils auraient aimé que la DRH propose des orientations générales en ressources humaines, fasse des analyses prospectives et joue un rôle d'agent de changement. Enfin, les clients estimaient qu'ils avaient besoin de support additionnel (documentation, outils, etc.)

Suite à cette consultation, qui a eu lieu il y a un an et demi, la DRH a décidé d'adopter une nouvelle structure qui devait permettre, par son orientation axée sur le client, de fournir un meilleur service aux gestionnaires. Sept des huit sous-unités administratives de l'ancienne structure ont été abolies et quatre nouvelles entités ont été créées, à savoir trois entités-clients et une entité stratégique. Une seule sous-unité administrative a survécu à cette réorganisation, à savoir l'entité-support administratif qui a pour mission de veiller à l'administration interne de la DRH.

Le changement le plus important a été la création de trois entités-clients qui desservent, chacune, trois régions du Québec. Chaque entité-client est composée d'une équipe « multidisciplinaire » de professionnels, chargée de répondre aux demandes des gestionnaires de leur région respective. L'existence de ces nouvelles entités est censée réduire tant le cloisonnement des disciplines que le nombre d'intervenants avec qui les clients ont affaire. Le principal objectif visé par ce changement est de rapprocher les professionnels de leurs clients (connaissance de leurs besoins, qualité des services, etc.). En revanche, il s'agit d'un changement majeur pour les professionnels qui doivent devenir plus polyvalents et apprendre à travailler davantage en équipe.

L'entité stratégique a été mise sur pied pour répondre aux deux autres attentes des clients, à savoir assurer un plus grand leadership en gestion des ressources humaines et développer des outils. Quant à la dernière entité-support administratif, elle n'est pas vraiment nouvelle puisqu'une sous-unité s'occupait déjà de l'administration interne de la DRH.

Il a fallu six mois pour mettre en place la nouvelle structure, structure qui fonctionne à ce jour depuis environ un an et demi. Adeptes de l'approche renouvelée, le responsable de la DRH a jugé opportun d'entreprendre un sondage auprès des gestionnaires 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 DRH. Faute d'un cadre théorique solide, la présente recherche fait appel à deux cadres d'analyse, à savoir l'approche de l'évaluation par les clients et la gestion des professionnels des DRH en période de changement.

L'approche de l'évaluation des DRH par les clients (traduction de l'expression anglaise « multiple-constituency approach ») est relativement nouvelle (Tsui, 1984 ; 1987). Au cœur de cette théorie est serties la notion d'attentes des clients-utilisateurs de la DRH. Les différentes catégories de clients (gestionnaires, professionnels, employés) ne disposent pas d'un pouvoir équivalent pour forcer la DRH à répondre à leurs attentes respectives. Selon cette théorie, la satisfaction moyenne envers la DRH 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 DRH 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. Dans la présente étude de cas, les gestionnaires devraient percevoir des changements positifs parce que la restructuration vise à mieux répondre à leurs attentes et qu'elle résulte d'un processus de consultation. En termes d'hypothèse de travail, il est logique de s'attendre à ce que « les gestionnaires évaluent plutôt positivement la restructuration ». Il peut s'agir, selon les cas, soit de réductions (par exemple, du nombre d'intervenants), soit d'augmentations (par exemple, de la qualité des services ou de l'influence exercée par la direction sur les grandes orientations en ressources humaines). De façon plus spécifique, il est proposé que « plus le degré de réalisation des attentes est élevé, plus l'évaluation des changements est positive » et que « plus l'évaluation des changements est positive, plus la satisfaction envers la DRH est 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, celui de la gestion des professionnels des DRH en période de changement. Un premier volet de ce cadre a trait à la gestion des professionnels en général. Les études de Raelin (1984) et de Guérin, Wils et Lemire (1995) indiquent que l'insatisfaction professionnelle (ou malaise) est vue comme un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences organisationnelles, conflit ayant 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 les comportements contre-productifs, il peut jouer un rôle important lors de l'implantation de la nouvelle structure. En effet, les membres de la DRH ont été peu consultés, ce qui risque d'intensifier le niveau de malaise et de nuire à la mise en œuvre de la restructuration. D'autre part, il est possible que certaines dimensions du malaise soient uniques aux professionnels en ressources humaines. Par exemple, l'ambiguïté des rôles est une variable qui a déjà été mise en évidence depuis plusieurs années (Ritzer et Trice, 1969). Le type de restructuration dont il est question dans cette étude ne peut qu'accentuer l'ambiguïté ressentie par certains professionnels qui ne sont peut-être pas prêts à jouer les nouveaux rôles proposés.

Le deuxième volet de ce cadre d'analyse concerne le rôle d'agent de changement (London, 1990). Les responsables des DRH 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 (communication trop brève, pertinence de la vision remise en cause par plusieurs professionnels). En terme d'hypothèse de travail, il est logique de s'attendre à ce que « les professionnels en ressources humaines évaluent plutôt négativement la restructuration ». De façon plus spécifique il est proposé que « plus l'évaluation

des changements est négative, plus le malaise professionnel (reconnaissance, style de gestion, ambiguïté de rôles) est élevé ».

MÉTHODOLOGIE

La collecte des données s'est faite par deux sondages distincts : envoi d'un premier questionnaire auprès des gestionnaires, suivi de l'envoi d'un deuxième questionnaire auprès des membres de la DRH.

PREMIER SONDAGE AUPRÈS DES GESTIONNAIRES

Échantillon

Après avoir été pré-testée auprès de trois cadres hiérarchiques (ici appelés « 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 ont été rejetés. Cinq gestionnaires ont déclaré avoir moins d'un an dans leur poste actuel (ce qui ne leur permettait pas de se prononcer sur la réorganisation) et un gestionnaire n'a pas indiqué cette information. Également, un questionnaire inutilisable a été exclu des analyses parce que le répondant a préféré utiliser uniquement la partie du questionnaire réservée aux commentaires. 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.

L'échantillon peut être considéré comme représentatif de la population parce que la distribution des observations de l'échantillon n'est pas significativement différente de celle de la population en ce qui a trait à l'endroit de travail et aux catégories occupationnelles.

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 (quatre indicateurs,

alpha de 0,86), le service au client (11 indicateurs, alpha de 0,93) et la confiance du client (deux 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 (six indicateurs, alpha de 0,89) et la qualité des outils (un indicateur). 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 (deux indicateurs, alpha de 0,94) qu'au niveau opérationnel (neuf 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 dont 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 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 (coefficient de fidélité $\alpha = 0,96$). 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 dont 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). Les actions en question avaient trait, entre autres, à la vision avant-gardiste, au leadership concernant le changement ou aux enjeux de l'organisation.

DEUXIÈME SONDAGE AUPRÈS DES MEMBRES DE LA DRH

Échantillon

Un deuxième questionnaire pré-testé auprès de quatre employés de la DRH a été envoyé à tous les membres de la population. Des 86 questionnaires envoyés, 59 ont été retournés, soit un taux de réponse de 69 % (qui est comparable à celui obtenu lors du sondage auprès des gestionnaires). Cet échantillon peut être considéré représentatif de la population puisque aucune différence statistiquement significative n'a été observée quant à la distribution par divisions et par catégories occupationnelles.

Mesures du changement

Pour évaluer le changement survenu, les répondants devaient exprimer, en utilisant une échelle à sept points, leur opinion relative 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 même 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, etc. Par exemple, 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 constitue un changement majeur pour les membres de la DRH, plusieurs attitudes ont été mesurées. Parmi celles-ci, mentionnons, entre autres, le climat de travail (huit indicateurs, $\alpha = 0,90$), l'ambiguïté des nouveaux rôles (deux indicateurs, $\alpha = 0,75$), le manque de reconnaissance (six indicateurs, $\alpha = 0,89$), la façon utilisée pour implanter la nouvelle structure (six indicateurs, $\alpha = 0,94$), l'anxiété (deux indicateurs, $\alpha = 0,82$) ou le stress (un indicateur).

RÉSULTATS

LA PERCEPTION DE LA RÉORGANISATION

Le point de vue des gestionnaires

Globalement, les clients ont perçu des changements positifs 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. Des différences significatives ont été 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 le sentiment que leurs responsabilités se sont accrues suite à la réorganisation (4,76). Néanmoins, les niveaux moyens de changement sont, somme toute, modestes : 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 écarts-types. En outre, il est fort possible qu'une réor-

ganisation de cette ampleur ne puisse pas produire tous les effets attendus 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 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), de l'importance accordée aux clients (4,71), des efforts déployés pour consulter les clients (4,59) et de la connaissance des particularités des clients (4,43). Aucune différence significative n'a été observée sur les 16 autres indicateurs (moyenne 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 d'indicateurs qui soulignent certaines difficultés relatives à la circulation de l'information (entre les équipes de la DRH : 2,67 ; entre les membres de l'équipe : 3,09), à la coopération au sein de la DRH (collaboration entre les équipes de travail : 2,70 ; la qualité des échanges formels entre les membres de l'équipe pour résoudre les problèmes des clients de la DRH : 2,80 ; la collaboration et l'entraide au sein de l'équipe : 3,29), au fonctionnement interne des équipes (l'efficacité du fonctionnement interne de l'équipe : 3,21 ; la coordination du travail au sein de l'équipe : 3,25) et au maintien d'une expertise technique et spécialisée (3,04).

Des 15 indicateurs mesurant l'impact de la réorganisation sur le travail même 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 ; temps passé à des activités de conseil : 4,57) et à l'enrichissement de leurs tâches (utilisation des différentes compétences : 4,57 ; autonomie : 4,44 ; possibilité d'apprentissage : 4,44). Par contre, ils ont perçu un changement significativement « négatif » sur les deux indicateurs suivants : temps passé à s'occuper des tâches administratives (4,90) et possibilité d'avoir des échanges avec les collègues de la même discipline (3,08).

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, ces pourcentages sont exactement l'inverse de ceux obtenus dans le cas des gestionnaires. 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).

IMPACTS DE LA RÉORGANISATION SUR LES ATTITUDES

Impacts sur les attitudes des gestionnaires

La façon dont les clients perçoivent la réorganisation est importante parce qu'elle influence d'autres attitudes. Par exemple, la satisfaction des clients envers la DRH est corrélée significativement 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 avec certains indicateurs 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 direction des ressources humaines (0,26 et 0,30 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 permis de mieux répondre à leurs attentes (ce qui était l'objectif principal de la réorganisation). Ainsi, moins les gestion-

naires ont perçu des changements positifs suite à la réorganisation, plus ils ressentent un niveau élevé de non-réalisation de leurs attentes (corrélation de $-0,45$). Entre autres, plusieurs 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 la gestion du 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

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. De surcroît, les niveaux d'anxiété et de stress sont actuellement très élevés (4,38 et 5,36 respectivement).

Les sources potentielles de cette insatisfaction ont trait à l'ambiguïté des rôles (une corrélation de $-0,61$ avec la satisfaction envers la réorganisation), au manque de reconnaissance (corrélation de $-0,54$) et à la façon utilisée (pas assez de participation, de communication, etc.) pour implanter la nouvelle structure (corrélation de $-0,60$).

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 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 (Tumpkins, 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 confirment l'existence d'un malaise chez les membres de la DRH. À l'instar des résultats de Guérin, Wils et Lemire (1995), ce malaise professionnel provient, entre autres, d'un manque de reconnaissance et d'un style de gestion qui n'est pas assez 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. L'utilisation d'un « style proactif » est souvent 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. Cette notion pourrait certainement servir à clarifier le sens du mot « proactif » (ou du rôle d'agent de changement) dans une profession en pleine mutation comme la nôtre.

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. 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 guise de conclusion, quelques mots sur l'avenir de la nouvelle structure. Dans le secteur public canadien, la turbulence de l'environnement (et notamment les restrictions budgétaires) rend déjà cette structure désuète. L'orientation client et l'approche multidisciplinaire vont sans doute survivre, mais les responsables de la DRH vont lancer un processus de consultation auprès de leurs employés pour trouver le moyen de rendre la structure plus fluide. Encore d'autres modifications substantielles en vue...

RÉFÉRENCES

- Cunningham, J. B. et Y. A. Debrah, « Skills for Managing Human Resources in a Complex Environment : The Perceptions of Human Resource Managers in Singapore », *International Journal of Human Resource Management*, 6 (1), 1995, 79-101.
- Foucher, R., « Chapitre trois : les services de ressources humaines », dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Bélanger et coll., Boucherville : Gaëtan Morin, 1993, 47-114.
- Giles, E., « Stress in your Own Backyard », *Personnel Management*, 1987, 19 (2), 26-29.

Guérin, G. et T. Wils, *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : PUM, 1992.

Guérin, G., T. Wils et L. Lemire, « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept », *Relations Industrielles*, à paraître en 1995.

Kotter, J. P., « Why Transformation Efforts Fail », *Harvard Business Review*, 73(2), 1995, 59-67.

London, M., *Change Agents*, San Francisco : Jossey-Bass, 1990.

Oswald S. L., K. W. Mossholder et S. S. Harris, « Vision Salience and Strategic Involvement », *Strategic Management Journal*, 15(6), 1994, 477-489.

Raelin J., *The Salaried Professional*, New York : Praeger, 1984.

Ritzer, G. et H. M. Trice, *An Occupation in Conflict*, Ithaca (N. Y.) : NYSSILR (Cornell), 1969.

Russ, C. F., « Should the Personnel Department be Abolished ? », *Personnel Journal*, 64 (6), 1985, 78-81.

Tompkins, N. C., « Employee Satisfaction Leads to Customer Service », *H R Magazine*, 37(11), 1992, 93-95.

Tsui, A. S., « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach », *Industrial Relations*, 23(2), 1984, 184-197.

Tsui, A. S., « Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resources Department : A Multiple Constituency Approach », *Human Resource Management*, 26 (1), 1987, 35-69.

Tsui, A. S., A « Multiple-Constituency Model of Effectiveness ; An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level », *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 1990, 458-483.

Walker, J. W., « Integrating the Human Resource Function with the Business », *Human Resource Planning*, 17 (2), 1994, 59-77.

Wils, T. et C. Labelle, « Efficacité d'un service de ressources humaines », *Actes du congrès annuel*, Petit et Subbarao (éd.), Montréal : ASAC, 1989, 188-197.

Wils, T., M. Saint-Onge et C. Labelle, « La décentralisation des services de ressources humaines : impacts sur la satisfaction des clients », *Relations Industrielles*, 49 (3), 1994, 483-502.