

Le **gestionnaire** de ressources humaines, architecte d'un **nouveau design** de l'organisation

Par **Jocelyn Jacques**, professeur associé à l'École nationale d'administration publique du Québec • jocelyn.jacques@enap.ca

En paraphrasant plusieurs auteurs et spécialistes, il est possible de dire que, comme la mort et les impôts, le changement est inévitable. Le secteur de la gestion des ressources humaines n'échappe évidemment pas à cet adage des temps modernes. À cet égard, il suffit de se rappeler qu'il y a à peine plus de 100 ans, cette fonction n'existait pratiquement pas dans les organisations de l'époque. Le contremaître et le propriétaire étaient rois et maîtres et l'arbitraire était la règle prédominante. Puis, vingt à trente années plus tard, on se rendit compte que de telles pratiques devenaient de plus en plus coûteuses (grèves, résistances de toutes sortes, etc.)^{1,2}. L'époque de la mise en place de systèmes sophistiqués de protection des employés débutait. Entre 1930 et 1960, l'attention des experts et des spécialistes fut consacrée au développement de façons de faire neutres et efficaces avec pour objectifs la justice et l'équité dans le recrutement et la sélection du personnel, la rémunération, le système de promotion, etc.³. L'ère de la gestion du personnel était née. Dans le même ordre d'idées, on poursuivit sur cette lancée en ajoutant à ce cadre complexe de fonctionnement de plus en plus de « droits » : normes du travail, retraite, sécurité au travail, équité en emploi, etc.

Mais peu à peu, de nouvelles préoccupations se faisaient jour⁴. La gestion des ressources humaines se complexifiait. C'est ainsi qu'à partir des années 1970, suite aux nombreuses recherches et réflexions issues des travaux des « behavioristes », tout un nouvel arsenal de moyens s'implantait dans les organisations et les directions des ressources humaines furent fortement sollicitées pour aider ces dernières à apprivoiser des concepts nouveaux comme la gestion participative, l'élargissement et l'enrichissement du travail, l'importance des valeurs, le développement organisationnel, l'aplatissement des structures, etc. Parallèlement à ces importants développements, les directions des ressources humaines étaient appelées à se repositionner, c'est à dire à se rapprocher de l'action et des gestionnaires^{5,6}.

À la fin des années 1980 et au début des années 1990, la révolution par l'approche « gestion des ressources humaines » n'était pas encore complétée, loin s'en faut, que déjà, le contexte provoquait de nouveaux changements en profondeur. L'économie du savoir, la mondialisation, la révolution de l'information dictaient et dictent encore de nouvelles priorités et de nouveaux modèles de fonctionnement. Comme la personne devient de plus en plus l'élément clef de toute organisation, le gestionnaire de ressources humaines se doit de devenir stratégique et d'être au cœur de la vie des organisations⁷. La personne devient

¹ Volcker, Commission. *Leadership for America: Rebuilding the Public Service*, National Commission on the Public Service, Washington, D.C., 1989.

² Fom, Branne J. « Pour un historique de la fonction personnel », Dimitriweiss (dir.), *La fonction ressources humaines*, Paris, Les éditions d'organisation, 1992.

³ Wooldridge, Blue et Jennifer Wester. *The Turbulent Environment of Public Personnel Administration: Responding to the Challenges of the Changing Work Place of the Twenty-First Century Public Personnel Management*, Summer 1991, p. 207-223.

⁴ Gosselin, A. (dir.). « Nouveau contexte, nouvelle GRH : la transformation de la gestion des ressources humaines », *Gestion*, Coll. Racines du savoir, 2000.

⁵ Guérin, G. et T. Wil. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, p. 43-51.

⁶ Johnston, John. « Time to Rebuild Human Resources », *The Business Quarterly* 61 (winter), 1996, p. 46-52.

⁷ Perry, Pamer. « Strategic Human Resource Management », *Review of Public Personnel Administration*, 13 (fall), 1993, p. 59-71.

beaucoup plus qu'une ressource. Elle devient l'actif majeur, le capital incontournable^{8,9,10}.

Nous entrons donc dans une nouvelle zone de turbulence. Le présent travail se veut une réflexion synthèse du questionnement, des hypothèses, des désirs, des volontés et des observations des praticiens et des spécialistes tant du secteur des ressources humaines que du monde de la gestion en général. Tout en ne prétendant aucunement faire le tour de tous les aspects concernés, l'objet de ce travail est d'attirer l'attention du lecteur sur certains aspects qui nous apparaissent particulièrement importants. Nous nous attarderons sur : 1) la mission de la direction des ressources humaines ; 2) ses rôles actuels et à venir ; 3) les défis qui se présentent ; 4) les habiletés nouvelles dont elles devront faire preuve ; et enfin 5) la façon de s'organiser (structure et fonctionnement) pour agir ainsi que l'identification de certains obstacles majeurs.

■ LA MISSION

Comme la personne est de plus en plus l'élément essentiel de l'organisation (à l'inverse du capital et même de la technologie), une façon lapidaire et lourde de sens de résumer la raison d'être des directions de ressources humaines est de dire qu'il leur appartient de développer et d'assurer la disponibilité du capital humain dont les organisations ont ou auront besoin pour atteindre le maximum d'efficacité et d'efficacité possibles^{11,12}.

En d'autres mots, il leur appartient de préserver et de promouvoir ce que certains appellent la « compétence humaine de l'organisation et ce à tous les niveaux ». La personne étant au centre, c'est elle qui est responsable de la création de la valeur ajoutée amenée par l'organisation. C'est ainsi que l'organisation se distinguera, justifiera son existence et se maintiendra dans le temps.

Actuellement, mais aussi dans le futur, cette mission est déjà et sera de plus en plus difficile à remplir. Les défis sont énormes et nouveaux¹³. Ils touchent le recrutement et surtout la rétention du personnel, la gestion de l'intergénérationnel, la définition d'un nouveau contrat psychologique entre la personne et l'organisation, pour n'en nommer que quelques-uns.

Au niveau du recrutement par exemple, la main-d'œuvre se raréfiera. Il faudra mettre en place de nouveaux systèmes d'évaluation à l'embauche, car ce qui importera de plus en plus dans le futur ce seront les valeurs, les attitudes et les comportements des candidats^{14,15,16}. Or, la plupart des systèmes sont encore fortement imprégnés de l'insistance ancienne sur les connaissances et les aptitudes. Et que dire de la rétention de ce personnel qui sera de plus en plus indépendant et en demande. Les salaires, les conditions de travail telles que nous les connaissons et même la sécurité d'emploi ne suffiront pas. Il faudra implanter de nouvelles approches basées sur l'implication réelle des employés, sur des perspectives riches et variées au niveau de la carrière, sur des

⁸ Van Wart, M. « Organizational Investment in Employee Development », *Handbook of Human Resource Management*, Government C.S.E., Condrey (dir.), San-Francisco, Fossey-Bass.

⁹ Purcell, J. « The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management », J. Storey (dir.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Rootledge, 1989.

¹⁰ Purcell, J. « Corporate Strategy and the Link with Human Resources Management », J. Storey (dir.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London, Routledge, 1995.

¹¹ Hays, Steven. « The State of the Discipline in Public Personnel Administration », *Public Administration Quarterly*, 20 (fall), 1996, p. 283-304.

¹² Labelle, C. et T. Wils. « Restructuration d'une direction de ressources humaines : le point de vue des acteurs », *Relations industrielles*, vol. 52, n° 3, 1997, p. 483-505.

¹³ Whittlesey, Fred. « The Future of Human Resource Management », *ACA Journal*, spring, 1997, p. 12-25.

¹⁴ Hays, S.W. « Staffing the Bureaucracy: Recruitment and Selection », *Handbook of Human Resource Management in Government*, S.E. Condrey (dir.), San-Francisco, Jossey-Bass.

¹⁵ Lebrun, S. « Us the Futur of Recruiting on Line ? » *Canadian H.R. Reporter*, vol. 10, n° 9, novembre 1997, p. 1-6.

¹⁶ Goodson, L. « Recruiting on the Web » *Human Resources Professional*, vol. 14, n° 2, avril-mai, 1997.

aménagements originaux pour concilier vie personnelle et vie professionnelle^{17, 18}.

Le transfert des connaissances (les seniors quitteront l'organisation massivement) constituera un des chantiers les plus importants et les plus complexes. S'il est un des aspects sous-estimés dans nos organisations, c'est bien celui de la connaissance informelle, non écrite, acquise au cours des ans par les plus anciens. Ceci constitue une richesse inestimable, car il s'agit souvent en fait de la vie et de l'âme d'une organisation. Suite aux coupures brutales et peu planifiées qui ont été vécues dans nombre d'organisations au cours des années 1980 et 1990, beaucoup de rescapés sont en mesure de témoigner des coûts cachés – et énormes – de ces gestes désespérés et à courte vue. Mais trouver de nouvelles façons de faire n'est pas une mince tâche. Comment s'assurer de la collaboration des plus anciens? Comment transférer ces connaissances tout en laissant une place à l'innovation? Car la répétition du passé sans évolution n'est pas souhaitable. Comment atteindre cet équilibre sans placer la relève dans une position de forte dépendance et de soumission^{19, 20, 21, 22}?

Finalement, il importe de souligner que l'arrivée de nouveaux acteurs qui veulent bien jouer, mais de façon différente, constitue un paradoxe, un dilemme qui ne sera pas facile à résoudre²³. D'une part, en effet, les employés seront indispensables et plus

libres, d'autre part, l'employeur voudra conserver des marges de manœuvre, un maximum de flexibilité pour faire face à un contexte mouvant. Un nouveau type de contrat psychologique est à construire sachant que le lien à « vie » entre un employé et un employeur est une donnée de moins en moins pertinente^{24, 25}. Les experts parlent plutôt de multi-carrières (avec arrêts et pauses de toutes sortes) et de plusieurs employeurs. Il reste à concilier cette évolution en maintenant un minimum de stabilité et de qualité au niveau des ressources humaines^{26, 27}.

■ LES RÔLES

Au faite de l'approche dite de « gestion du personnel », c'est à dire celle où le rôle des directions des ressources humaines consistait surtout à instaurer de vastes systèmes visant à assurer la transparence, l'équité et la sécurité du personnel, ce qui était attendu de ces ressources ou experts se traduisait essentiellement en terme de fonctions administratives de base. L'équipe de direction souhaitait que cette machine fonctionne avec fluidité et le plus efficacement possible. Lorsque, dans une deuxième phase, à cette conception est venue s'ajouter la gestion de toute une série de droits inspirés de législations parfois pointues, les attentes de la direction se sont faites encore plus précises. « Nous ne comprenons pas tous les tenants et aboutissements de ces nouvelles exigences, mais, de grâce, évitez-nous les problèmes

¹⁷ Winkler, K. et I. Jangler. « You are Hired ! Now how do we Keep you ? » *Across the Board*, juillet-août 1998, p. 14-29.

¹⁸ Développement ressources humaines Canada (D.R.H.C.). « Guide d'interprétation des profils de compétence fondamentales », Ottawa, D.R.H.C., 1998.

¹⁹ Corporate Leadership Council. « The Aging Workforce: Retaining Retirement Age leaders and ensuring Critical Knowledge Transfer » Washington, D.C., août 2001.

²⁰ Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor. « Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnels », *Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, Ottawa, 2002.

²¹ Muson, Howard. *Valuing Experience: How to Motivate and Retain Mature Workers*, New York, The Conference Board (États-Unis), 2003.

²² Schetagne, Sylvain. *Construire un pont entre les générations au travail*, Ottawa, Conseil canadien de développement social et Fondation Colombia, 2001.

²³ Wist, J.P. *Managing and Aging Workforce*, 1998.

²⁴ Ehrlich, C.J. « Creating an employer-employee Relationship for the Future », *Human Resource Management*, 33(3), p. 491-503.

²⁵ Sims, R.R. « Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract », *Human Resource Management*, 33(3), p. 373-382.

²⁶ Saba, T. « Gérer les carrières: un vrai défi pour les années 2000 », *Effectif*, vol. 3, n° 3, juin-juillet-août, p. 20-26.

²⁷ Hall, D. et associés. *The Career is Dead, Long Live the Career*, San Francisco, Jossey Bass, 1996.

qui peuvent survenir. Nous ne pouvons nous permettre de faire la manchette des journaux et de passer pour de mauvais citoyens corporatifs»^{28,29}.

Le rôle émergent des directions des ressources humaines est beaucoup plus exigeant. On leur demande de devenir rapidement « stratégiques. » Si, au cours de la phase précédente, ces directions avaient délaissé quelques peu leur situation d'isolement pour se rapprocher des centres nouveaux de direction, l'étape à franchir aujourd'hui est décisive. Les acteurs responsables doivent devenir proactifs et se positionner au cœur de l'action. Leur rôle s'enrichit au point qu'ils participent maintenant à la définition de la stratégie de l'organisation^{30,31}.

C'est un changement radical. Il est dorénavant impossible de se contenter d'un rôle « conseil » ou d'attendre les commandes de la direction. Associées au devenir même de l'organisation, les directions des ressources humaines doivent s'engager à œuvrer de façon à produire des effets, des résultats qui sont non seulement en accord avec les grandes orientations retenues, mais qui vont les renforcer^{32,33,34}.

Une des nombreuses conséquences de cette mutation est que les responsables de cette direction deviennent des agents de changement, des contributeurs en tant que donneur de sens³⁵. À leur façon, ils sont les architectes d'un nouvel état d'esprit basé sur le développement de valeurs et de façon de faire qui

vont caractériser et particulariser leur organisation. Ce qui permettra à celle-ci de perdurer en résistant positivement aux tensions de toutes sortes qui se feront plus nombreuses dans un monde en perpétuel mouvement^{36,37}.

Avec cet état d'esprit, ces mêmes responsables des ressources humaines auront à cœur de contribuer activement au nouveau « design » de l'organisation^{38,39}. Car le contexte nous la révèle sans cesse bâtie clairement autour de réseaux et d'interrelations diverses. Nous sommes très éloignés de l'organisation figée, stable et insensible au milieu des décennies précédentes

■ LES DÉFIS

Les défis sont nombreux et révélateurs de l'importance de la gestion des ressources humaines. Nous nous contenterons donc d'insister sur ceux que nous jugeons les plus pertinents. Le premier consiste à amener l'organisation à penser à long terme afin de s'assurer un minimum de stabilité. De plus en plus d'experts sont d'avis que la seule façon d'avoir un impact réel, c'est, pour la direction des ressources humaines, de persévérer. Mieux vaut avoir peu de stratégies ou d'outils, mais les maintenir suffisamment longtemps afin de leur permettre d'avoir des effets réels. Nous sommes donc loin d'une approche qui consiste à s'approprier toutes sortes de modes techni-

²⁸ Kathryn, D. McKee. « The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection », in Ulrich Dave, Michael R. Losey, Gerry Lake (editors), *Tomorrow's H.R. Management*, John Wiley and Sons Inc., ch. 19, 1997, p. 182-189.

²⁹ Stewart, T. « Taking on the Last Bureaucracy », *Fortune*, janvier, p. 105-110.

³⁰ Johnston, John, 1996, *op.cit.*

³¹ Perry, James, 1993, *op. cit.*

³² Hokt, Blake. « Benchmarking Comes to Human Resources », *Personnel Management*, 26 (June), 1994, p. 32-41.

³³ Hays, Steven W. *Changing Roler and Duties within Government's Human Resources Profession: Contemporary Models and Challenges* in Liou Kuotsaiton (ed), 2001, *op.cit.*, p. 205-223.

³⁴ Bramley, Peter. *Evaluating Training Effectiveness*, 2e ed., London McGraw-Hill, 1996.

³⁵ Dillon, John. « A New Role for Personnel: monitoring Superchange », *The Personnel Administrator*, 20 (nov), 1975, p. 20-32.

³⁶ Roussel, Charles. *Promises to Keep: Affecting Organizational Transformation*, H.R. Focus, 72 (April), 1995, p. 13-25.

³⁷ Ulrich, Dave. *The Future Calls for Change*, Workforce Penuary, 1998, p. 87-91.

³⁸ Roy, M. « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 76-85.

³⁹ Poulin, D., B. Montreuil et S. D'Amours. « L'organisation virtuelle en réseau », *Le Management aujourd'hui: une perspective nord-américaine*, Marcel Côté et Hafsi Taïeb, PUL et Paris Economica, ch. 3, 2000, p. 482-495.

ques ou de « gadgets » (qui, semble-t-il, ont du succès ailleurs), à ne pas s'y investir sérieusement et surtout à ne pas situer ces essais dans une perspective à long terme⁴⁰.

Une cohérence⁴¹ plus forte entre les actions devient un élément indispensable. Par exemple, si une organisation, pour différentes raisons, croit que la notion de groupe est importante pour le futur, elle devra ajuster en conséquence ses systèmes de recrutement, d'évaluation et de promotion. On ne peut pas en effet se satisfaire de miser sur la puissance des groupes et maintenir en même temps des systèmes de récompenses ou de promotion fondés sur des performances individuelles. Dans le même sens, si dans un autre contexte, c'est la performance individuelle qui fait foi de tout, tous les systèmes reliés à la gestion des ressources humaines doivent en tenir compte. Par exemple, si on choisit de privilégier la reconnaissance individuelle, les récompenses se doivent d'être assez importantes pour représenter une vraie différence entre les agents très performants et ceux qui le sont moins. De même, on évitera de distribuer les bonus à partir de moyennes ou encore en faisant apparaître la notion de « quotas » basés sur différents critères (niveaux, secteurs, régions, etc.)

La rareté de la main-d'œuvre est également à la source d'un défi peu souvent mentionné. C'est celui de repérer et de développer les leaders ou les gestionnaires du futur. Quels profils auront-ils⁴²? Pourquoi? Quelles compétences valorisera-t-on⁴³? Sur ce plan et s'agissant du secteur public, un impératif s'impose aux responsables: celui de singulariser les démarches, de respecter les spécificités, de stopper l'application sans adaptation des modèles venant du secteur privé. Car certaines habiletés sont de plus en plus recherchées dans le secteur public: le sens politique (sensibilité à l'environnement), les facilités dans l'inter relationnel (conclusion de partenariats), la capacité de gérer à distance (passation de contrats), le souci de transparence, etc.

La généralisation des technologies de l'information est un autre défi majeur⁴⁴. Non seulement continuent-elles à se développer à un rythme très rapide, mais il faut désormais les intégrer réellement au fonctionnement des organisations. Il est fini le temps où on se contentait de les plaquer sur l'existant. L'expérience a démontré que leur impact, particulièrement au niveau de la productivité, s'en trouvait minimisé. La question se pose en termes inverses aujourd'hui: comment doit-on repenser l'organisation et son fonctionnement en fonction de l'arrivée d'une nouvelle technologie? Quelle place réserver par exemple à l'apprentissage à distance? Qu'en sera-t-il des inscriptions électroniques à des concours de recrutement ou de promotion? Quel équilibre favorisera-t-on entre le pourcentage ou le ratio de rencontres ou de discussions électroniques par rapport à celles, physiques, qu'on maintiendra pour créer des liens sociaux entre les individus. Comment les groupes d'apprentissage seront-ils intégrés à la vie organisationnelle? Autant de questions nouvelles qui nécessiteront des réponses qui tiendront compte des orientations et des priorités de l'organisation.

■ ÉTAT D'ESPRIT ET PHILOSOPHIE DE GESTION

C'est probablement à ce niveau que les changements nécessaires seront les plus radicaux dans leur nature et les plus difficiles à mettre en oeuvre. C'est en effet à cette prise de conscience que se mesurera l'accès de la dimension « gestion des ressources humaines » au titre de composante stratégique de l'organisation.

En effet, plus on s'éloigne de la gestion des processus, plus on identifie les contributions concrètes à la stratégie de l'organisation. Les principales orientations liées aux ressources humaines doivent donc être conçues en étroite collaboration avec la haute direction et dans une perspective d'ensemble. Le changement amené par cette nouvelle perspective

⁴⁰ Fitz-Enz, Jac. *The Truth about Best Practices: what they are and how to apply them* in Ulrich Dave, 1997, op. cit., p. 217-226.

⁴¹ Gratton, Lynda. « Implementing Strategic Intent: Human Resource Processes or a Force for Change », *Business Strategy Review*, 1994, vol. 5, n° 1, p. 47-66.

⁴² Downey, Diane. *Assimilating New Leaders: the Key to Executive Retention*, New York, Amacom, 2001.

⁴³ Conger, Jay A. et Robert M. Fulmer. « Developing your Leadership Pipeline », *Harvard Business Review*, décembre, 2003.

⁴⁴ Spencer Jr, J.M. *Reengineering Human Resources*, New York, John Wiley and Sons, 1995.

est fondamental⁴⁵. Historiquement, les directions des ressources humaines ont toujours été éloignées des vrais centres de décision. Certes il y eut des rapprochements au cours des dernières années, mais le virage est définitivement pris avec cette nouvelle approche. La notion de système est utilisée comme image. Les directions des ressources humaines sont parties d'un tout et doivent s'adapter en conséquence. Cela représente une mutation psychologique majeure entre un temps où ces directions étaient considérées comme des coûts fixes (importants et inévitables) et la situation présente où elles gèrent les actifs les plus importants de l'organisation⁴⁶.

Cette ouverture ne doit d'ailleurs pas se limiter à des gestes réservés à l'environnement interne de l'organisation. Non seulement les directions des ressources humaines devront de plus en plus cibler des résultats précis à atteindre, mais elles devront aussi réclamer, multiplier et valoriser les comparaisons avec d'autres organisations et parmi celles-ci, ne pas avoir peur de se comparer aux plus réputées.

Ces processus d'échange devraient permettre à ces entités de gagner rapidement en assurance et de contribuer de façon proactive à la définition et à la création de produits adaptés aux besoins de l'organisation. Il faudra en effet échapper aux dangers du mimétisme, s'inspirer parfois naïvement des modes du moment et s'imposer un travail en profondeur. Des choix éclairés devront être faits par rapport à toutes les possibilités en se rappelant que l'important n'est pas tant le nombre d'éléments nouveaux introduits dans l'organisation que leur intégration et surtout leur suivi dans le temps (sens de la durée.) Pour se pérenniser et avoir des impacts réels, les activités de développement doivent être comprises, adaptées et surtout intégrées dans la vie de l'organisation.

■ DE QUELQUES HABILÉTÉS NOUVELLES À DÉVELOPPER OU À APPROFONDIR

Passer d'un rôle conseil ou d'écoute à celui d'acteur principal implique évidemment le développement ou la bonification d'habiletés particulières. Celle qui apparaît le plus haut sur la liste est la capacité à anticiper le futur. Lire correctement son environnement afin d'en saisir les messages les plus porteurs et les traduire en termes concrets devient une qualité en forte demande. Et cela va augmenter en raison de l'accélération du changement. De surcroît, être à l'affût des tendances nouvelles ne suffira pas^{47,48}. Encore faudra-il insister pour que l'organisation les retienne et les partage. D'où la nécessité de déployer une aptitude complémentaire à sensibiliser et à convaincre son entourage.

Avoir de l'assurance, s'affirmer, ne pas attendre, parler d'égal à égal, seront également les attitudes à adopter et à cultiver par les spécialistes des ressources humaines. Car pour plusieurs d'entre eux le défi consiste à se départir du rôle confortable car en retrait, de prescripteur, pour devenir des animateurs de systèmes visant à soutenir les gestionnaires et les orientations fondamentales de l'organisation. Tout cela nécessitera beaucoup de tact, car il s'agit avant tout de travailler avec les gestionnaires et non pas de se livrer pieds et poings liés à eux. La soumission doit être exclue, car il y a trop à perdre d'un côté comme de l'autre⁴⁹.

Pour leur part, les nouvelles formes de sélection et d'évaluation du personnel exigeront de bonnes doses d'imagination, de créativité et d'ouverture d'esprit. Car s'il peut paraître évident de souligner l'importance des valeurs, des habiletés interpersonnelles ou du talent à communiquer, encore faut-il admettre que ce sont des variables nouvelles, parfois difficilement

⁴⁵ Benimadhu, P.P. « Adding Value: the Role of the Human Resource Function », *Rapport 157-95*, Ottawa, Conference Board du Canada, 1995, p. 1-21 et rapport mai 1989, p. 41-89.

⁴⁶ Gratton, L. 1998, *op. cit.*

⁴⁷ Lawler, E.E., Mohrman, S.A. et McMahan, G. *New Directions for the Human Resources Organizations: an Organization Design Approach*, Los Angeles, The Center for Effective organizations.

⁴⁸ Brock Bank, W. Lake D.G., Ulrich, D. et Yeung A.K. « Human Resource Competencies: An Imperial Assessment » *Human Resource Management*, 34(4), 1995, p. 473-495.

⁴⁹ Wills, T, C. Labelle et G. Guérin. « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol. 24, n° 4, hiver 2005, p. 20-33.

saisissables et surtout comportant une bonne dose de subjectivité. Comment les rendre opérationnelles dans les organisations sans insécuriser les employés? De grandes habiletés de négociateurs seront nécessaires.

Enfin, dans le même ordre d'idée, la notion de carrière⁵⁰,⁵¹ acquérant une autre signification, de nouveaux mécanismes de conseil, de suivi et d'encadrement devront être mis en place et gérés. Ce qui était linéaire, progressif et individuel deviendra peu à peu itératif, plein de surprises et d'imprévus, surtout dans un contexte où, de toute évidence, le groupe prendra de l'importance. L'écoute, l'observation, et aussi le développement de nouveaux indicateurs deviendront des instruments indispensables pour celui qui aura pour tâche de guider les employés dans un nouvel environnement et de permettre à l'organisation d'avoir une relève efficace et des employés performants. Les spécialistes devront négliger la perspective strictement ou essentiellement individuelle pour en définir une nouvelle.

■ STRUCTURE ET POSITIONNEMENT

S'il est un domaine pour lequel le secteur public accuse un retard conséquent par rapport au secteur privé, c'est bien celui du questionnement sur les structures pertinentes pour le futur. Des phénomènes importants apparaissent et ils touchent aux fondements mêmes de l'organisation des directions de ressources humaines. Une démarche en trois temps est la voie privilégiée par plusieurs experts pour bien comprendre les enjeux et leurs impacts⁵².

Dans un premier temps, il importe d'identifier avec soin tout ce qui est administratif dans le vaste champ d'action de la gestion des ressources humaines. Par administratif, on entend généralement tout ce qui concerne la personne en tant que telle (informations de toutes sortes, conditions de travail, congés, classification, retraite, etc.) Traditionnellement le plus actif,

Ce secteur doit faire l'objet d'un questionnement systématique^{53, 54}. Par exemple, il est recommandé d'utiliser au maximum la technologie disponible (lignes d'appel, courrier électronique, etc.) dans un but d'allègement des procédures. Il est également suggéré que plusieurs organisations (même en compétition) se regroupent pour offrir ce service et atteindre ainsi les niveaux de masse critique nécessaires. Une autre possibilité souvent évoquée consiste à impartir ces activités jugées importantes, mais ne faisant plus partie du cœur des activités du secteur. Dans ce cas, impartition peut même signifier transfert à un compétiteur, à un fournisseur ou à un client important pour démontrer que ces activités ne sont plus reliées à la raison d'être de la fonction ressources humaines.

Dans un deuxième temps, les organisations sont invitées à réfléchir sur les activités ou fonctions qui peuvent être décentralisées au niveau des gestionnaires même si ceux-ci doivent être appuyés par des experts qui seraient physiquement mutés dans les directions concernées. Les aspects les plus fréquemment mentionnés concernent l'évaluation du personnel, la carrière, le développement, la gestion de conflits, l'affectation à des tâches particulières, etc. Il est courant en effet que l'organisation arrête la liste des services conservés au niveau central et offerts à toutes les composantes de l'organisation : les activités de perfectionnement et de développement personnel, l'affectation dans différents services et même à l'extérieur de l'organisation, l'aide à la personne, etc. Ce choix doit évidemment se faire en étroite collaboration et après consultation avec les gestionnaires, mais également dans un souci de rentabilité. Il est recommandé avec insistance que ces services ne soient plus gratuits, qu'ils fonctionnent sur une base de recouvrement des coûts réels et que les gestionnaires « clients » soient libres d'utiliser des fournisseurs externes si les coûts et/ou la qualité le justifient.

⁵⁰ Amherdt, C.H. *Le chaos de carrière dans les organisations*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1999.

⁵¹ Saba, T. et D. Hall et Associés, 1996, *op. cit.*

⁵² Peters, James W. *A Future Vision of Human Resources*, in Ulrich D., 1997, *op. cit.*, ch. 26, p. 250-258.

⁵³ Saba, T. et A. Ménard. « Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : fondements, activités visées et efficacité », *Relations industrielles*, vol. 55, n° 4, 2000, p. 675-677.

⁵⁴ Spencer, L. 1995, *op. cit.*

La réunion d'une petite équipe d'experts de premier plan est recommandée enfin dans un troisième temps. L'expression « architectes » est souvent utilisée. Œuvrant au niveau central, cette équipe aurait pour mission de réfléchir à long terme, en analysant les changements porteurs dans l'environnement, en prêtant attention en permanence à l'évolution de la technologie et en questionnant de façon critique les structures et les processus existants afin de s'assurer de leur contribution maximale au devenir de l'organisation. Cette entité a accès directement au directeur des ressources humaines qui peut ainsi superviser ces trois chantiers prospectifs en plus de consacrer la majeure partie de son temps et de son énergie à la gestion centrale (comités de régie, comité exécutif, etc.)

■ CONCLUSION

Devant l'ampleur et la diversité de ces mouvements et de leurs ondes de choc, chaque organisation se trouve évidemment à un niveau différent de réflexion ou de progression. Il est normal et sain qu'il en soit ainsi. Mais toutes ont pris position par rapport aux nouvelles tendances ou questionnements. Il ne peut en être autrement quand on considère que les experts prédisent que si les directions des ressources humaines

ne participent pas activement et pleinement à ces remises en cause, elles sont menacées de quasi disparition.

Car les défis sont énormes et les obstacles nombreux. Où trouver par exemple ces nouveaux experts/architectes? Est-il possible de redéployer des ressources existantes ou de les recycler? Il ne s'agit pas uniquement de connaissances, mais surtout d'un état d'esprit neuf et de façons de faire pour la plupart encore inédites. Les gestionnaires en poste, par delà les bons vœux, sont-ils réellement prêts à assumer les nouvelles responsabilités qui leur sont assignées? Ont-ils les compétences voulues? Réussiront-ils à aménager leurs agendas déjà très chargés afin de trouver des plages réservées à la gestion de leur ressource la plus importante?

En tout état de cause, une préoccupation générale se fait jour et aura un impact décisif^{55, 56, 57}. Il s'agit de l'évaluation de la fonction GRH. Le changement le plus prometteur est sans doute à ce niveau. Fini l'isolement! Moderne ou conservatrice, la contribution de la direction des ressources humaines au fonctionnement et au développement de l'organisation est dorénavant suffisamment importante pour qu'elle soit jugée, à partir de critères comparables, à celles des autres directions.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., et B. Sire (dir.). Ressources humaines : une gestion éclatée, Economica, 1998.
- Bach, S., et K. Sisson (dir.). Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory and Practice, 3^e édition, Blackwell Business, 2000.
- Doland, S. L., T. Saba, S. Jackson et R. S. Shuler. La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^e édition, ERP, 2002.
- Liou, K. T. (dir.). Handbook of Public Management Practice and Reform, Marcel Dekker, New York, 2001 (principalement la partie I pour une lecture très riche de l'environnement).
- Nininger, J. R. et M. J. Ardittié. La fonction publique en transition : le renouveau des organisations : gérer les transitions d'effectifs, Centre canadien de gestion, 2004.
- St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, Gaétan Morin éditeur, 2004.
- Ulrich, D., M. R. Losey et G. Lake (dir.). Tomorrow's Human Resource Management, John Wiley and Sons Inc., 1997.

⁵⁵ Galambaud, B. Si la G.R.H. était de la gestion, Paris, Éditions Liaisons, 2001.

⁵⁶ Le Louarn, J.Y. et T. Wils. L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons, 2001.

⁵⁷ Philips, J. Accountability in Human Resources Management, Houston Gulf Publishing Company, 1996.