

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CLARIFIER LE RÔLE DU PARTENAIRE RH ET SON APPORT STRATÉGIQUE
SELON LE MODÈLE D'ULRICH

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
KATHERINE BELLEMARE

OCTOBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à adresser un remerciement tout spécial à ma directrice de maîtrise, Pascale L. Denis. Merci pour tous tes conseils, ton soutien et ta grande disponibilité. Tes corrections et tes suggestions étaient toujours justes et ce mémoire n'aurait jamais été le même sans toi. Tu as su m'inculquer ton savoir tout en me faisant grandir tant sur les plans professionnels que personnel. Collaborer avec toi est un réel plaisir.

Je tiens également à remercier M. Vincent Lehouillier et Mme Marie-Claude Lévesque de m'avoir offert ce projet de recherche. Merci infiniment de la chance que vous m'avez offerte et de la confiance que vous m'avez témoignée. Aussi, je tiens à remercier Mme Julie Morin qui a été d'un grand soutien. Votre disponibilité, vos conseils et votre écoute ont été très précieux pour moi tout au long de la réalisation de mon mandat et m'ont permis de persévérer dans les moments les plus difficiles. Je veux également adresser un mot à Marie-Claude Gendron, Annick Branchaud et Geneviève St-Onge. Merci de tous les conseils que vous m'avez donnés et de l'expérience que vous m'avez permis de gagner à vos côtés.

Je désire de plus remercier tous les participants qui, malgré leur horaire chargé, ont pris le temps de compléter le questionnaire et parfois de me recevoir pour une entrevue. Sans vous, la réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible. De surcroît, cela fut un grand plaisir de vous rencontrer tous et chacun.

Finalement, sur le plan davantage personnel, je tiens à remercier...

... Ma collègue Jessica Dubé pour tous tes conseils et le temps que tu m'as consacré.
Cela fut excessivement précieux.

... Ma partenaire d'écriture Anna-Kim qui a su m'accompagner et me conseiller à merveille.

... Mes amis pour leur compréhension et leur soutien. Vous avez su m'encourager et me divertir lorsque j'en avais le plus besoin.

... Merci à mes parents pour toutes les formes de soutien que vous m'avez offertes.
Sans vous, je n'aurais pas su si bien gérer toutes les difficultés que j'ai rencontrées.

... Merci à mon amour simplement pour tout ce que tu as fait pour moi au cours des dernières années. Ton soutien indéfectible et ton humour m'ont permis de rester positive tout au long de cette aventure.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
RÉSUMÉ	X
INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE.....	3
CHAPITRE I.....	7
REVUE DE LITTÉRATURE.....	7
1.1 La définition du downsizing.....	7
1.2 Les objectifs du downsizing	10
1.3 Les stratégies de downsizing.....	12
1.4 Le downsizing dans le secteur public.....	15
1.5 L'importance de la GRH dans l'implantation du downsizing.....	17
1.6 Les impacts du downsizing sur les ressources humaines	18
CHAPITRE II	20
CADRE CONCEPTUEL	20
2.1 Le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997)	20
2.1.1 Les axes.....	22
2.1.2 Les quatre rôles	24
2.1.3 Les tensions entre les rôles.....	27

2.2 Les résultats d'études antérieures et hypothèses de recherche	30
2.2.1 Résultats d'études portant sur la perception des rôles (Ulrich, 1997).....	30
2.2.2 Résultats d'études portant sur le contexte de recherche.....	34
CHAPITRE III	38
MÉTHODOLOGIE.....	38
3.1 Stratégie et devis de recherche	38
3.2 Population et échantillon	40
3.3 Instruments de mesure.....	42
3.3.1 Volet quantitatif	42
3.3.2 Volet qualitatif	44
3.4 Procédures de collecte des données.....	45
3.4.1 Volet quantitatif	45
3.4.2 Volet qualitatif	45
3.4.3 Taux de réponse	46
3.4.4 Considérations éthiques	47
3.5 Techniques d'analyses de données	48
3.5.1 Volet quantitatif	48
3.5.2 Volet qualitatif	49
3.5.3 Triangulation des données	53
CHAPITRE IV	54
RÉSULTATS	54
4.1 Résultats généraux sur les rôles d'Ulrich (1997)	54
4.2 Les rôles tenus par les PRH.....	57

4.2.1 Partenaire stratégique	61
4.2.2 Agent de changement.....	66
4.2.3 Expert administratif.....	71
4.2.4 Défenseur des employés.....	73
4.2.5 Agent de liaison.....	75
4.3 Les éléments contextuels entourant le poste de PRH.....	77
4.3.1 Éléments contextuels associés au CIUSSS	78
4.3.2 Éléments contextuels associés au département RH	80
4.3.3 Perceptions générales associées au poste de PRH	85
CHAPITRE V	89
DISCUSSION	89
5.1 Considérations théoriques	89
5.1.1 Les rôles stratégiques	90
5.1.2 Les rôles opérationnels.....	94
5.1.3 Le rôle de partenaire d'affaires	98
5.1.4 Le rôle d'agent de liaison.....	99
5.2 Considérations pratiques	103
5.2.1 Influence des éléments contextuels associés au CIUSSS	104
5.2.2 Influence des éléments contextuels associés au département RH et au poste de PRH.....	105
5.2.3 L'utilisation du modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) dans une institution gouvernementale en période de changement	107
5.3 Limites.....	110

CONCLUSION	112
ANNEXE A	
QUESTIONNAIRE SOUMIS AU PREMIER GROUPE DE PARTICIPANTS	115
ANNEXE B	
QUESTIONNAIRE SOUMIS AU DEUXIÈME GROUPE DE PARTICIPANTS .	119
ANNEXE C	
CANEVAS D'ENTREVUE.....	125
ANNEXE D	
CERTIFICAT ÉTHIQUE	127
ANNEXE E	
FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE.....	128
ANNEXE F	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LE PREMIER GROUPE DE PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE.....	131
ANNEXE G	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LE DEUXIÈME GROUPE DE PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE.....	135
ANNEXE H	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES	139
BIBLIOGRAPHIE	144

LISTE DES FIGURES

Figure 2. 1	
Modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997)	22
Figure 4. 1	
Adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les PRH.....	58
Figure 4. 2	
Valeur ajoutée des ressources humaines au sein d'un CIUSSS	80
Figure 4. 3	
Satisfaction générale du travail des PRH	82
Figure 4. 4	
Nombre de projets sur lesquels les participants ont collaboré avec les PRH	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. 1	
Stratégies du downsizing.....	12
Tableau 4. 1	
Résultats descriptifs des rôles d'Ulrich (1997)	55
Tableau 4. 2	
Intercorrélations entre les rôles et alphas de Cronbach.....	56
Tableau 4. 3	
Résultats des Tests-T pour échantillons indépendants (égalité des variances)	60
Tableau 4. 4	
Résumé des perceptions des participants sur le rôle de partenaire stratégique.....	62
Tableau 4. 5	
Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'agent de changement.....	67
Tableau 4. 6	
Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'expert administratif	71
Tableau 4. 7	
Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'agent de liaison.....	75

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à investiguer dans quelle mesure un poste de partenaire ressources humaines (PRH) correspond à la conceptualisation du modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) dans une organisation gouvernementale québécoise en plein processus de changement. Plus précisément, le but de cette recherche est de valider si les quatre rôles formulés par Ulrich (1997) (i.e., partenaire stratégique, agent de changement, expert administratif et défenseur des employés) sont adoptés par les PRH dans un contexte de grandes turbulences organisationnelles suite aux diverses activités de downsizing qui ont été pratiquées. En effet, selon les études que nous avons recensées, le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) n'a jamais été étudié dans une organisation gouvernementale, ce à quoi notre recherche remédie. De plus, nous tenterons de déterminer si les rôles que sous-tend ce modèle permettent de répondre aux besoins des directions. Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons formulé notre question de recherche comme suit : Selon le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), quelle est la perception dominante du rôle de PRH dans une institution de santé publique québécoise dans un contexte de changements organisationnels? Nous avons aussi investigué une sous-question qui en découle, à savoir jusqu'à quel point les PRH rencontrent les besoins des intervenants qu'ils desservent via les rôles qu'ils tiennent.

Prenant appui sur un devis mixte simultané avec triangulation, les résultats obtenus suite aux entrevues et à l'administration des questionnaires auprès de 52 employés d'un CIUSSS ont permis de démontrer que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement sont davantage adoptés par les PRH, plutôt que ceux de défenseur des employés et d'expert administratif. L'émergence de ces rôles peut s'expliquer en partie par plusieurs facteurs contextuels comme par exemple les pressions gouvernementales ressenties par les employés afin de mettre les changements commandés en place. Qui plus est, notre recherche a mis en exergue qu'un cinquième rôle pouvait compléter le modèle d'Ulrich (1997), soit le rôle d'agent de liaison. Plus précisément, l'émergence de ce rôle semble grandement reliée aux impacts de l'implantation d'activités de downsizing. Il semble donc fort probable que ce rôle s'amenuise ou disparaisse au cours des prochaines années dans ce milieu. En somme, nous avons pu déterminer que le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) peut bel et bien être utilisé afin d'évaluer un poste à condition de déterminer a priori ce qui est attendu du rôle car il n'est pas nécessairement requis que les quatre rôles soient remplis par un seul poste.

MOTS-CLÉS : partenaires RH, modèle Ulrich, downsizing, perception de rôles

INTRODUCTION

Le monde des affaires évolue de plus en plus à un rythme soutenu en raison notamment de la mondialisation et de l'essor des technologies, ce qui contraint les entreprises à faire de même (Caldwell, 2003 ; Jamrog et Overholt, 2004 ; Ulrich *et al.*, 2007). Dans ce contexte, les organisations autant publiques que privées (Gosselin, 2006) doivent user de stratégies afin de s'adapter avec succès aux changements qui en découlent (Caldwell, 2003 ; Sandstrom, 2002 ; Sang Long *et al.*, 2001 ; Ulrich, 1997). En soutien à de tels mouvements organisationnels, les professionnels des ressources humaines (RH) sont amenés à occuper divers rôles de type opérationnel, mais également stratégique afin de contribuer au pouvoir d'adaptation de ces organisations (Cossette *et al.*, 2014 ; Sang Long *et al.*, 2001 ; Ulrich, 1997).

Actuellement, le réseau de la santé et des services sociaux du Québec se retrouve dans une telle situation, faisant face à une importante réorganisation. Celle-ci a d'ailleurs mené à la création du poste de partenaire ressources humaines (PRH). Ces derniers sont amenés à gérer différents changements au sein de la structure des organisations. Le but de cette recherche est donc de clarifier les rôles joués par les PRH dans ce contexte, en identifiant si ce sont des rôles davantage stratégiques qu'opérationnels qui permettent de soutenir le changement au sein de cette organisation. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) afin de valider si ce poste est caractérisé par les rôles qui composent ce modèle, soient ceux de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de défenseur des employés (Ulrich, 1997). Comme cela sera défini plus précisément dans la problématique, notre recherche se distingue ainsi des autres du fait que nous utilisons ce modèle pour évaluer un seul

poste et que nous validons son application dans une institution gouvernementale. Suite à l'adoption d'un devis mixte simultanément avec triangulation, nous avons donc mené des collectes de données quantitatives et qualitatives afin d'arriver aux résultats que nous présentons dans ce mémoire.

Dans un premier temps, nous exposerons notre problématique de recherche. Ensuite, comme le downsizing constitue une variable importante du contexte organisationnel dans lequel est menée cette recherche, nous présenterons une revue de littérature sur ce sujet dans le premier chapitre. Par la suite, nous exposerons en détails le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), car il constitue le fondement théorique de cette recherche, et nous formulerons nos hypothèses de recherche à partir d'études antérieures portant sur ce modèle. Le troisième chapitre sera, quant à lui, composé de la méthodologie que nous avons utilisée suivi du chapitre portant sur les résultats obtenus. Finalement, nous triangulerons nos résultats afin de les discuter et de les nuancer dans la dernière section de ce mémoire.

PROBLÉMATIQUE

Suite à l'élection du Parti libéral du Québec en 2014, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a déposé le projet de loi 10 qui constitue une réforme du réseau de la santé et des services sociaux (Québec, 2014). Les objectifs de cette dernière sont d'effectuer une réduction des coûts, un allègement des structures et des procédures administratives (Lacoursière, 2015) et d'améliorer l'accessibilité aux soins ainsi que d'accroître la qualité des services offerts (Québec, 2014). C'est donc dans cette conjoncture que les Centres Intégrés de Santé et Services Sociaux (CISSS) et les Centres Intégrés Universitaires de Santé et Services Sociaux (CIUSSS) ont été créés. Ces organisations regroupent des établissements de santé et de services sociaux qui se sont vus dans l'obligation de fusionner et de réorganiser leurs services suite à l'implantation de cette réforme (Québec, 2014) le 1^{er} avril 2015 (Roy et Cossette Civitella, 2015). Dans cette optique, le nombre d'établissements est passé de 182 à 34 et toutes ces transformations ont dû s'effectuer avec un nombre réduit de cadres (Québec, 2014). Afin d'instaurer tous ces changements, le gouvernement a eu recours à l'implantation de plusieurs processus de downsizing qui présentent des avantages, mais également des conséquences à prévoir et traiter (Ann Feldheim, 2007 ; Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Chadwick *et al.*, 2004 ; Datta *et al.*, 2010 ; Meschi, 1996 ; Mousazadeh, *et al.*, 2013 ; Pichault *et al.* 1998 ; Rusaw, 2004).

En ce qui concerne plus précisément les départements des RH des CISSS et des CIUSSS, ils se sont vus centralisés. Plus exactement, le département RH du CIUSSS au sein duquel nous menons notre recherche ne dispose plus d'employés dans chacun des établissements pour desservir uniquement les directions qui s'y trouvent. Actuellement, les employés de ce département se retrouvent dans quelques établissements seulement, mais ils desservent la totalité des salariés qui travaillent au sein de ce CIUSSS. Dans cette optique, les différents sous-secteurs qui composent les RH, tels la dotation, la formation et les relations de travail, sont appelés à travailler de concert avec les directions qui gouvernent ces établissements afin de réaliser la réorganisation commandée par le Parti libéral. C'est donc dans cette conjoncture que le poste de PRH a été créé. Effectivement, le MSSS a proposé que les PRH conseillent les directions dans leurs activités de gestion quotidienne et/ou de la mise en place de projets organisationnels. À cet effet, ils se doivent de mobiliser l'expertise au sein du département RH afin de répondre aux problématiques soulevées par les directions et d'y apporter réponse dans les délais requis (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016).

Cette recherche vise donc à évaluer les rôles tenus par les employés occupant la fonction de PRH en examinant si cela concorde avec la conceptualisation d'Ulrich (1997) ou si d'autres rôles distincts de ceux identifiés sont également adoptés par les PRH. Plus précisément, elle a pour objectif de contribuer à définir le positionnement de ce rôle au sein de l'organisation en examinant s'il répond bien aux besoins des directions. Ainsi, les dirigeants des CISSS et des CIUSSS pourront déterminer ultérieurement dans quelle mesure le poste de PRH contribue à la performance de l'organisation, car, en effet, Chênevert *et al.* (2011) ont démontré que l'adoption des

rôles formulés par Ulrich (1997) contribue à soutenir la performance organisationnelle. Dans le cas contraire ou afin de bonifier cet appui à la performance, les aspects qui pourraient être améliorés selon les proches collaborateurs des PRH seront ciblés et certaines pistes de solution seront explorées. En somme, il est donc essentiel de saisir que c'est bien le poste qui est évalué et non les personnes qui l'occupent. Pour ce faire, le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), qui sera décrit ultérieurement a été utilisé, car il convient bien pour décrire la grande diversité des tâches qu'occupent les PRH.

Également, bien que ce modèle soit fort populaire au sein de la communauté scientifique (Alfes *et al.* 2010 ; Buyens et De Vos, 2001 ; Caldwell, 2008; Chênevert *et al.*, 2011 ; Lawler et Mohrman, 2003 ; Lemmergaard, 2009 ; Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2010 ; Sanséau *et al.*, 2013 ; Yusoff et Abdullah, 2010), nous n'avons recensé aucune recherche qui l'eut étudié dans une institution gouvernementale. Effectivement, parmi les études identifiées (Buyens et De Vos, 2001 ; Caldwell, 2011 ; Chênevert *et al.*, 2011 ; Lemmergaard, 2009 ; Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2010 ; Sanséau *et al.*, 2013 ; Yusoff et Abdullah, 2010), toutes appliquent ce modèle (Ulrich, 1997) dans des entreprises privées. De plus, la grande période de turbulences qui caractérise l'environnement dans lequel nous menons cette recherche justifie le recours à ce modèle. En effet, ce dernier semble convenir à une multitude de contextes organisationnels (Ulrich, 1997). Enfin, le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) ne semble également jamais avoir servi à évaluer un poste afin d'identifier son positionnement au sein d'une organisation. À ce sujet, bien que son auteur précise que ce modèle peut servir à évaluer la qualité des services d'un département RH ou d'une unité administrative (Ulrich, 1997), aucun auteur ne semble l'avoir utilisé pour l'évaluation d'un seul poste. Ainsi, le fait que le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) soit étudié dans une organisation gouvernementale en plein changement et que ce

dernier soit utilisé afin d'évaluer un seul poste constituant nos principaux apports à la littérature scientifique.

En résumé, nous avons cherché à savoir si les quatre rôles qui composent ce modèle, soit celui de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de défenseur des employés (Ulrich, 1997), ont été perçus par certains employés du CIUSSS étudié. Suite à l'exposition de notre problématique, voici donc la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre : Selon le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), quelle est la perception dominante du rôle de partenaire RH dans une institution de santé publique québécoise dans un contexte de changements organisationnels? Également, de manière exploratoire, nous investiguerons de quelle façon les rôles tenus par les PRH permettent de répondre aux besoins des directions qu'ils desservent et d'ainsi satisfaire à leurs besoins dans un contexte de changement. Plus précisément, nous tenterons de valider si cette satisfaction à l'égard du travail des PRH est liée à diverses variables telles que la perception que ces directions entretiennent vis-à-vis de la valeur ajoutée des RH au sein d'un CIUSSS et au niveau de collaboration passé avec les PRH, soit le nombre de projets sur lesquels ils ont travaillé en commun.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce premier chapitre vise à présenter le downsizing, car ce type de restructuration a été instauré au sein du réseau de la santé et des services sociaux et caractérise le contexte organisationnel dans lequel est menée cette recherche. Dans cet ordre d'idées, il importe de bien saisir ce concept dans sa globalité, car les caractéristiques du downsizing et les effets qu'il engendre pourraient permettre de nuancer les résultats de cette recherche. Ainsi, une définition du downsizing sera d'abord présentée suivi des objectifs qu'il poursuit. Par la suite, les trois stratégies d'implantation du downsizing seront exposées et nous décrirons les différentes manières dont elles peuvent être instaurées au sein du secteur public. Finalement, nous constaterons l'importance que prend la gestion des ressources humaines (GRH) dans une telle restructuration et les effets qu'a le downsizing sur les ressources humaines de l'organisation, soient les employés.

1.1 La définition du downsizing

En premier lieu, il convient de définir le principal concept sur lequel porte ce chapitre soit le downsizing. Cependant, selon Cameron (1994), cela n'est pas chose aisée. En effet, plusieurs autres termes, tels que réorganisation ou restructuration, sont utilisés comme des synonymes du downsizing, et cela, à tort, puisqu'il constitue un concept distinct (Cameron, 1994). De surcroît, les définitions du downsizing fusent dans la

littérature et elles sont assez hétérogènes. Afin d'exposer les différentes facettes de cette notion, trois définitions d'auteurs distincts ont été retenues :

Le terme downsizing réfère à l'élimination planifié d'échelons ou d'emplois. [...] Le downsizing peut se traduire par une réduction de la charge de travail (pas juste d'employés) ainsi que par l'élimination de fonctions, de niveaux hiérarchiques, ou d'unités de travail. Il peut aussi se traduire par l'implantation d'une stratégie de contention des coûts [...]. [Traduction libre]. (Cascio, 1993, p.96) ;

[...] le downsizing est un résultat d'un effort planifié de réorganisation qui altère la relation fondamentale de l'organisation avec son environnement. [Traduction libre]. (Freeman, 1994, p.219).

Le downsizing organisationnel consiste en un ensemble d'activités de gestion, conçues pour augmenter l'efficacité organisationnelle, la productivité, et/ou la compétitivité. Il représente une stratégie qui affecte la taille de la main-d'œuvre d'une organisation et celle de ses processus. [Traduction libre]. (Cameron *et al.*, 1993, p.24).

Selon Cameron (1994), peu importe la définition retenue, quatre caractéristiques contribuent à distinguer le downsizing des autres concepts que l'on retrouve dans la littérature. Ces derniers se trouvent à être « [...] l'intention, le personnel, l'efficacité et les processus de travail. » (Cameron, 1994, p.192). L'intention réfère à une action volontaire que pose l'organisation de plein gré, telle que procéder à des coupures de postes. Cela ne peut donc pas être comparé à une perte de parts de marché qui, dans ce cas, découle de facteurs environnementaux et est quasi hors du contrôle de l'organisation (Cameron, 1994). Ensuite, le terme « personnel » revoie aux employés qui composent l'entreprise et qui sont affectés par les conséquences du downsizing tels les licenciements et les départs prématurés. Toutefois, comme cela sera vu plus en détails, le downsizing ne provoque pas nécessairement une réduction d'effectifs. En

effet, quand de nouveaux produits ou services sont développés, cela conduit même parfois à des embauches (Cameron, 1994). Après, selon Cameron (1994), l'efficacité est l'élément qui est recherché lorsque le downsizing est mis en place. Il vise donc à augmenter les revenus, la compétitivité et la performance afin de faire face à des menaces réelles ou potentielles (Cameron, 1994). Finalement, les processus de travail sont inévitablement modifiés par le downsizing. En effet, en raison des coupures de postes et d'échelons hiérarchiques qu'il entraîne, il provoque fréquemment une redéfinition des emplois et donc, des tâches qui y sont reliées. Cela tend donc à modifier les processus qui ont cours au sein de l'organisation (Cameron, 1994).

En somme, les organisations sont principalement poussées à adopter le downsizing en raison des diverses pressions issues de leur environnement interne et externe (Agro *et al.*, 1996 ; Chadwick *et al.*, 2004 ; Datta et Basuil, 2015 ; Sitlington et Marshall, 2011). Plus précisément, le contexte externe est composé des environnements politique, technologique et économique, tandis que le contexte interne se compose de la culture de l'organisation, de sa structure organisationnelle, de sa stratégie d'affaires, de son histoire et de sa santé financière (Agro *et al.*, 1996). Comme ces éléments font partie du monde des affaires depuis des décennies, il n'est point surprenant que le downsizing existe depuis bientôt près de 40 ans (Pichault *et al.*, 1998).

En effet, les restructurations d'entreprises ont pris leur essor au début des années 80 (Pichault *et al.*, 1998) et les pratiques de downsizing ont connu une croissance phénoménale au milieu de cette même décennie (Cascio, 1993 ; Freeman, 1994). C'est donc au cours des années 90 que ce concept a principalement été étudié (Datta *et al.*, 2010 ; Freeman, 1994) et, depuis les années 2000, le downsizing fait partie intégrante de la vie des organisations (Datta *et al.*, 2010). Dernièrement, pendant la récession de

2008, plusieurs entreprises de différents pays ont d'ailleurs pratiqué le downsizing afin de faire face aux grandes pressions exercées par cette situation économique (Datta et Basuil, 2015). De ce fait, il est d'ailleurs important de préciser que ce type de restructuration n'est pas commun qu'en Amérique du Nord. Effectivement, au cours des dernières années, il est également devenu monnaie courante pour des pays asiatiques tels le Japon, la Chine et la Corée du Sud. (Datta *et al.*, 2010). Toutefois, malgré le fait que le downsizing s'insère dans la plupart des stratégies de restructuration (Agro *et al.*, 1996), il demeure l'un des problèmes de gestion majeur de la décennie actuelle (Datta *et al.*, 2010). La durabilité de ce phénomène semble en partie s'expliquer par le fait que les objectifs qu'il poursuit sont toujours d'actualité au sein des organisations comme cela est exposé dans la sous-section suivante.

1.2 Les objectifs du downsizing

Tel que brièvement abordé, les objectifs pour mettre ce type de restructuration en place sont nombreux. Évidemment, les plus cités par la littérature se trouvent à être l'amélioration de l'efficacité (Cameron *et al.*, 1993 ; Datta *et al.*, 2010 ; Datta et Busuil, 2015 ; Pichault *et al.*, 1998 ; Sitlington et Marshall, 2011), de la performance (Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Chadwick *et al.*, 2004 ; Freeman, 1994 ; Pichault *et al.*, 1998) et de la compétitivité (Cameron *et al.*, 1993 ; Datta et Basuil, 2015 ; Pichault *et al.*, 1998). En d'autres mots, le downsizing permet une diminution des coûts (Freeman, 1994 ; Datta *et al.*, 2010) et donc généralement, un accroissement des profits (Meschi, 1996 ; Pichault *et al.*, 1998). Il est de ce fait important de mentionner que ces objectifs sont aussi recherchés par les firmes qui se trouvent en bonne santé financière et non pas seulement par celles qui sont en difficulté. Effectivement, ces premières utilisent le downsizing à titre préventif afin d'accroître leur efficacité (Chadwick *et al.*, 2004) ou leur compétitivité dans le but de pouvoir répondre aux potentielles contraintes

environnementales (Datta et Basuil, 2015). Toutefois, les études se contredisent sur les bienfaits réels qu'apportent le downsizing au niveau économique (Freeman, 1994) et les critiques à ce sujet sont par conséquent nombreuses (Cascio, 1993 ; Datta *et al.*, 2010 ; Datta et Basuil, 2015 ; Meschi, 1996). En effet, ce type de restructuration ne saurait prédire l'efficacité organisationnelle (Cascio, 1993 ; Sitlington et Marshall, 2011) et les avantages pourraient être présents à court terme, mais ils disparaîtraient à long terme en raison du grand nombre de conséquences que cette pratique entraîne sur les employés (Datta *et al.*, 2010) comme cela sera décrit en détails ultérieurement.

Outre la recherche de bénéfices sur le plan financier, des organisations décident également de pratiquer le downsizing pour une multitude d'autres raisons ; une diminution de la bureaucratie (Pichault *et al.*, 1998), une communication plus fluide (Meschi, 1996 ; Pichault *et al.*, 1998), une prise de décision simplifiée (Meschi, 1996 ; Pichault *et al.*, 1998) et une meilleure utilisation des ressources humaines, soient les employés de l'organisation (Datta *et al.*, 2010). En effet, dans cette quête de performance, plusieurs entreprises diminuent le nombre de salariés sous leur charge et, plus précisément, le nombre de cadres intermédiaires (Cascio, 1993 ; Pichault *et al.*, 1998). De cette façon, elles croient atteindre les objectifs précédemment cités et elles prévoient une utilisation plus judicieuse des employés restants (Datta *et al.*, 2010). Cependant, suite au grand nombre d'études que Datta *et al.* (2010) ont recensées, les résultats ont démontré qu'aucun lien ne lie jusqu'à maintenant cette pratique de réduction du personnel à la performance. Autrement dit, aucun résultat ne démontrerait que les employés sont réellement mieux mis à profit et que cela mènerait à la performance organisationnelle suite à la mise en place de pratiques entourant le downsizing. En résumé, les objectifs recherchés par l'implantation d'activités de downsizing sont nombreux, mais afin d'atteindre ces derniers, des stratégies doivent être élaborées et implantées (Freeman, 1994).

1.3 Les stratégies de downsizing

Cameron *et al.* (1993) ont identifié trois types de stratégies que les organisations adoptent afin d'effectuer le downsizing. Ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives et elles peuvent donc être utilisées simultanément (Pichault *et al.*, 1998). Le tableau ci-dessous présente un résumé de ces trois stratégies qui seront par la suite décrites plus en détails.

Tableau 1. 1 Stratégies du downsizing

	Réduction de la force de travail	Redéfinition de la structure	Stratégie systémique
Sujet	Les employés	Les emplois et les unités de travail	La culture
Élément de l'organisation éliminé	Des personnes	Du travail	Des processus
Temps d'implantation	Court terme	Moyen terme	Long terme
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciements - Incitations à la retraite - Départs volontaires avec incitation financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Élimination de fonctions - Fusion d'unités administratives - Redéfinition d'emplois - Élimination d'échelons hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Économie de coûts à court terme - Mobilisation de tout le personnel - Simplification - Changements de responsabilités - Processus d'amélioration continue

[Traduction libre] (Cameron *et al.*, 1993, p.33).

La première stratégie de réduction de la force de travail consiste en la diminution du nombre d'employés au sein de l'organisation qui peut s'effectuer de plusieurs manières; licenciements, transfert d'employés, incitation à la retraite ou encore départs suite à l'offre de sommes d'argent auxquelles les employés ont droit s'ils décident de quitter volontairement l'organisation (Cameron *et al.*, 1993). Cependant, dans ce type de situation, il est parfois difficile de décider quels employés seront remerciés et quelles seront les conséquences de leur départ sur l'organisation, telle qu'une perte de mémoire organisationnelle (Cameron *et al.*, 1993). Cette stratégie a ainsi souvent comme objectif de préparer l'entreprise à d'autres changements et d'effectuer une économie de coûts mais à court terme (Cameron *et al.*, 1993).

En ce qui concerne la stratégie de définition de la structure, elle se distingue de la première en ce sens qu'elle n'a pas comme but premier d'éliminer des emplois, mais plutôt de supprimer du travail ou du moins des tâches (Cameron *et al.*, 1993). Cela peut donc se traduire par l'évincement de certaines fonctions ou échelons hiérarchiques ou même encore par l'élimination de la production de certains produits ou services offerts par l'organisation (Cameron *et al.*, 1993). Comme elle requiert davantage d'analyses et de préparation de la part des dirigeants, cette stratégie ne peut être mise en place à court terme, comme cela est possible avec la première stratégie présentée (Cameron *et al.*, 1993).

Finalement, la troisième stratégie, la stratégie systémique, vise à changer entièrement les manières de faire, les valeurs et la culture de l'organisation et cela ne peut donc que se réaliser à long terme (Cameron *et al.*, 1993). Dans cet ordre d'idées, le downsizing doit alors faire partie prenante de la philosophie de l'entreprise et de toutes ses pratiques. Ainsi, tout doit être simplifié en passant par l'organisation des départements

jusqu'aux processus que les employés utilisent dans leur quotidien (Cameron *et al.*, 1993). Cette révision des manières de faire doit donc également amener une réduction des coûts et demande diverses sources d'innovation afin de remplacer les pratiques désuètes et onéreuses (Cameron *et al.*, 1993).

Les stratégies décrites subséquemment ne doivent, par contre, pas être prises de manière individuelle. Effectivement, trop d'organisations commettent l'erreur de seulement mettre en place la stratégie de réduction de la force de travail et cela ne semble en rien résoudre leurs difficultés (Agro *et al.*, 1996 ; Meschi, 1996). La stratégie de redéfinition de la structure et la stratégie systémique sont donc tout aussi importantes et toutes les trois doivent s'insérer dans la stratégie globale de la firme afin d'augmenter les chances de rencontrer le succès (Agro *et al.*, 1996 ; Meschi, 1996).

Bien que ces stratégies puissent être autant implantées dans le secteur privé que public (Datta et Basuil, 2015 ; Pichault *et al.*, 1998), les conditions ne sont pas les mêmes et cela amène donc des impacts relativement différents. Comme notre recherche se déroule dans le réseau de la santé et des services sociaux où des pratiques de downsizing ont été implantées, ces dernières seront détaillées. En effet, cette description s'avère nécessaire, car le secteur de la santé utilise certaines pratiques de downsizing qui sont propres à ce milieu et dans lesquelles s'insère la création du poste de PRH qui est au cœur de ce mémoire.

1.4 Le downsizing dans le secteur public

Bien que le secteur public semble immunisé contre le downsizing, il n'en est rien (Datta et Basuil, 2015). Effectivement, dès l'apparition du downsizing dans les années 80, celui-ci s'est immiscé dans plusieurs réorganisations gouvernementales (Pichault *et al.*, 1998). Le secteur de la santé et des services sociaux dans lequel nous menons notre étude semble d'ailleurs particulièrement affecté par ce phénomène selon cet auteur : « Il est clair que l'un des enjeux majeurs auxquels sont actuellement confrontés les systèmes de santé est celui de l'implantation des réformes quasi-universellement perçues comme nécessaires. » (Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, 2002, p.1). Les éléments contextuels qui poussent le gouvernement à implanter ces réformes sous forme de downsizing semblent issus des pressions économiques (Mousazadeh *et al.*, 2013) et des pressions politiques (Ann Feldheim, 2007).

Bien que le secteur public utilise parfois des pratiques de downsizing identiques à celles du secteur privé, certaines d'entre elles sont toutefois propres aux institutions gouvernementales. Effectivement, afin de mettre en place le downsizing, plusieurs organisations de santé et de services sociaux diminuent le nombre de places disponibles pour les patients en établissement, créent des partenariats public-privé et certaines d'entre elles pratiquent aussi la sous-traitance (Mousazadeh *et al.*, 2013) Évidemment, des pratiques traditionnelles de downsizing telles la réduction du personnel et la fusion d'établissements ou d'unités administratives sont aussi mises à exécution (Ann Feldheim *et al.*, 2007 ; Mousazadeh *et al.*, 2013) et, le tout, principalement dans le but de réduire la taille du gouvernement (Ann Feldheim, 2007) et de diminuer le déficit national (Mousazadeh *et al.*, 2013).

En ce qui concerne les effets du downsizing sur les organisations, le secteur public fait également face à des défis supplémentaires à gérer. Effectivement, depuis des années, ce secteur fait face à des vagues de départs massifs à la retraite et les coupures budgétaires réalisées par le cabinet ministériel rendent difficiles le recrutement et l'embauche de nouveaux talents (Rinfret *et al.*, 2010). Ce phénomène crée donc une perte de mémoire organisationnelle (Rinfret *et al.*, 2010) qui se trouve amplifiée par les restructurations qui sont mises en place et les programmes de préretraites et de départs volontaires (Rusaw, 2004). Effectivement, la perte de mémoire organisationnelle découle du downsizing si l'amortissement de cette conséquence n'est pas bien planifié (Rusaw, 2004). Bien que le gouvernement semble considérer l'investissement dans un programme de transfert des connaissances comme trop coûteux (Rinfret *et al.*, 2010), cela pourrait néanmoins contribuer à contrer certaines répercussions qui en découlent, telles que la surcharge de travail (Rinfret *et al.*, 2010) et le déficit de connaissances chez certains employés ou cadres (Rinfret *et al.*, 2010 ; Rusaw, 2004). Rusaw (2004) résume d'ailleurs très bien ces aspects :

La réduction des effectifs dans le secteur public ne produit ni efficacité ni efficience parce qu'elle nuit à la capacité des individus et des organisations à exploiter l'information, à élaborer des stratégies de changement à long terme et à cultiver un climat propice à l'apprentissage et à la croissance continue. [Traduction libre]. (p.495).

Bref, les conséquences du downsizing sur l'organisation et ses employés sont nombreuses et, en ce sens, une gestion avisée des RH prend alors toute son importance.

1.5 L'importance de la GRH dans l'implantation du downsizing

Rendre compte des impacts du downsizing sur les ressources humaines de l'organisation n'est pas aussi aisé que de constater ses impacts sur le plan financier. En effet, il ne suffit pas d'analyser des chiffres, mais plutôt de bien saisir la réalité à laquelle sont confrontés les employés et leurs perceptions de celle-ci (Sitlington et Marshall, 2011). Cependant, il demeure important d'en tenir compte, car bien que la performance économique soit rapidement visible grâce à la diminution des coûts, la GRH contribue, quant à elle, à bâtir un avantage compétitif à long terme (Chadwick *et al.*, 2004).

En ce sens, l'augmentation de la performance est l'un des principaux objectifs recherchés lorsque le downsizing est implanté (Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Chadwick *et al.*, 2004 ; Freeman, 1994 ; Pichault *et al.*, 1998) et la GRH semble pouvoir contribuer à l'atteinte de cet objectif. En effet, depuis des années, un effort de lier la performance organisationnelle à la GRH a été fait par plusieurs auteurs (Becker et Gerhard, 1996 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1995 ; Schuler et Jackson, 1987). De ce fait, trois principales approches théoriques ont été développées afin d'expliquer le lien unissant ces deux variables : l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle (Arcand *et al.*, 2004). D'abord, l'approche universaliste expose qu'il y a des pratiques RH qui contribuent directement à la performance, et cela, peu importe le contexte organisationnel dans lequel se trouve la firme (Arcand *et al.*, 2004). Ensuite, l'approche de la contingence réfère au fait que les pratiques RH doivent être cohérentes avec les stratégies organisationnelles implantées afin de participer à l'augmentation de la performance (Arcand *et al.*, 2004). Quant à l'approche configurationnelle, elle stipule que les pratiques RH doivent être cohérentes entre elles et avec les composantes de l'organisation de manière à contribuer à la performance (Allani-Soltan *et al.*, 2004).

Bref, la GRH contribue à la performance organisationnelle mais elle semble d'autant plus importante en contexte de changements (Bayad *et al.*, 2004) car ce sont les pratiques RH qui ont le plus d'impacts sur les employés de l'organisation (Delery et Shaw, 2001, cité dans Paauwe et Boselie, 2003). En ce sens, lorsque le downsizing est implanté, la GRH semble alors d'autant plus importante, car les impacts sur les salariés sont nombreux.

1.6 Les impacts du downsizing sur les ressources humaines

Lorsque le downsizing est mis en place, cela affecte de manière inévitable la taille des organisations et, par conséquent, les employés (Agro *et al.*, 1996). Cela se traduit fréquemment par un aplanissement de la structure (Meschi, 1996) et la suppression d'échelons hiérarchiques (Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Meschi, 1996) principalement au niveau de la ligne des cadres intermédiaires (Cascio, 1993 ; Pichault *et al.* 1998). Lorsque ces pratiques sont mises en place, deux types de mesure touchent fréquemment les salariés : soit ils quittent l'entreprise de manière volontaire ou de manière forcée, soit ils se trouvent restitués dans un autre poste.

Parmi les survivants, les conséquences néfastes ressenties sont nombreuses : affaiblissement du contrat psychologique qui unit les deux parties (Pichault *et al.*, 1998), perte d'espoir d'une carrière à long terme (Ann Feldheim, 2007, Cascio, 1993 ; Rusaw, 2004), hausse du taux d'absentéisme (Chadwick *et al.*, 2004 ; Mousazadeh, *et al.*, 2013 ; Pichault *et al.*, 1998) et surcharge de travail (Cameron *et al.*, 1993 ; Mousazadeh *et al.*, 2013 ; Pichault *et al.*, 1998 ; Rusaw, 2004) pour un salaire moindre ou égal (Pichault *et al.*, 1998) ne sont que quelques exemples. Cependant, selon Datta

et al. (2010), ces quelques conséquences sont plutôt le fruit d'une mauvaise gestion du downsizing et pourrait donc en partie être évitées.

À travers la littérature, il ressort toutefois un avantage majeur pour ces mêmes travailleurs qui poursuivent leur carrière dans l'organisation. Effectivement, des opportunités d'emplois sont créées pour ces employés en raison de l'implantation de la stratégie de redéfinition de la structure (Shah, 2000). Par conséquent, le fait d'effectuer un réaménagement des postes, et donc, de supprimer des emplois équivalents serait bénéfique pour le sentiment de sécurité d'emploi chez le personnel. En ce sens, ces derniers percevraient alors qu'ils sont devenus davantage irremplaçables comparativement à leur situation d'avant l'implantation des processus de downsizing (Shah, 2000). Dans cette conjoncture, des employés sont donc appelés à se développer à travers de nouveaux emplois et à adopter une multitude de rôles (Rusaw, 2004 ; Sitlington et Marshall, 2011).

En somme, ce chapitre a su démontrer que l'implantation des stratégies de downsizing s'effectue à partir de certaines activités qui sont parfois propres au secteur public. Celles-ci engendrent par la suite des effets négatifs et positifs sur les employés tels que la création d'opportunités de carrière. En ce sens, le réseau de la santé et des services subit actuellement les effets que provoque le downsizing, car ce dernier a été instauré il y a quelques années seulement. Cela a, par conséquent, entraîné une redéfinition de la structure organisationnelle, menant à la création du poste de PRH. Nous observerons donc dans ce mémoire, grâce au modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), quels rôles ces PRH ont adopté au sein de l'organisation suite aux importants changements qui ont été implantés.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Les employés qui subissent les effets du downsizing sont amenés à adopter divers rôles et il en est donc de même pour les membres du département RH. Ce présent chapitre s'applique, dans un premier temps, à présenter le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) qui permet l'évaluation des rôles potentiels que peuvent occuper les RH en entreprise et qui constitue le fondement de cette recherche. Dans un deuxième temps, les résultats d'études portant sur ce même modèle seront d'abord présentés, suivis des hypothèses inhérentes à notre recherche qui prennent appui sur ces résultats et le contexte organisationnel dans lequel cette dernière se déroule.

2.1 Le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997)

Le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) a été développé à partir d'une étude que ce dernier a menée en collaboration avec l'un de ses collègues (Conner et Ulrich, 1996) et est présenté de manière détaillée dans le livre *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivery results* (Ulrich, 1997). Ce modèle théorique, grandement réputé et utilisé au sein de la communauté scientifique (Alfes *et al.* 2010 ; Buyens et De Vos, 2001 ; Caldwell, 2008; Chênevert *et al.*, 2011 ; Lawler et Mohrman, 2003 ; Lemmergaard, 2009 ; Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2010 ; Sanséau *et al.*, 2013 ; Yusoff et Abdullah, 2010) constitue le fondement de cette recherche. Bien que ce dernier ait grandement évolué au cours des dernières années (Brockbank et Ulrich, 2010 ; Ulrich *et al.* 2012), nous avons sélectionné cette version car elle nous semble

davantage adaptée au secteur public, qu'elle permet de bien évaluer les services rendus et non les individus et, ensuite, car l'outil d'évaluation qui l'accompagne (Conner et Ulrich, 1996) est fiable (Chênevert *et al.*, 2011 ; Yusoff et Abdullah, 2010). Effectivement, ce modèle est accompagné d'un questionnaire (Conner et Ulrich, 1996) qui facilite grandement son application et son analyse sur le terrain et contribue à répondre à la contrainte de temps que rencontre parfois les chercheurs.

Enfin, le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) permet de répondre à de nombreux éléments de notre problématique. Dans un premier temps, comme le souligne Lemmergaard (2009), ce modèle permet de mieux définir les rôles récemment créés au sein d'une organisation et de capter une image en temps réel des perceptions que les divers acteurs de l'entreprise entretiennent face à ces rôles. Deuxièmement, celui-ci convient à analyser la grande variété des tâches que réalisent les PRH et des services qu'ils rendent.

Avant de sélectionner ce modèle d'évaluation (Ulrich, 1997), nous nous sommes également attardées au modèle tridimensionnel de Gratton et Truss (2003). Toutefois, ce modèle semble davantage adapté pour évaluer la performance de la direction du département RH que pour évaluer un poste de type généraliste comme celui des PRH. Ainsi, celui d'Ulrich (1997) nous semblait mieux convenir à notre contexte de recherche.

En somme, comme ce modèle (Ulrich, 1997) constitue le fondement théorique de cette recherche, ce dernier sera décrit très précisément dans les sous-sections qui suivent.

Ainsi, avant de décrire pleinement les quatre rôles qui le composent, il convient d'examiner les deux axes dans lesquels ils s'inscrivent.



Figure 2. 1 Modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997)

2.1.1 Les axes

Comme illustré à la figure 2.1, le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) est composé de deux axes sur lesquels les professionnels RH peuvent se mouvoir de manière à occuper les quatre rôles et ainsi, contribuer à la valeur de l'organisation. Premièrement, l'axe vertical présente ce sur quoi les professionnels RH peuvent porter leur attention dans le cadre de leur travail. Ainsi, Ulrich (1997) soutient qu'ils peuvent à la fois se focaliser sur les deux pôles que sont le court et le long terme et donc sur des activités opérationnelles et stratégiques. Ainsi, ils sont dans la possibilité de se concentrer sur un horizon à long terme où ils peuvent alors se positionner stratégiquement et établir

des prédictions pour le futur. De même, ils peuvent focaliser sur le court terme où ils sont en mesure de composer avec les activités quotidiennes et de réagir aux événements actuels (Ulrich, 1997). Ainsi, par exemple, un professionnel RH se trouverait alors en position de déterminer les enjeux RH d'une stratégie organisationnelle, mais il consacrerait également son temps à des tâches plus opérationnelles telles que réaliser une entrevue de sélection.

Deuxièmement, l'axe horizontal représente les activités que les professionnels RH doivent accomplir. Par conséquent, le pôle « processus » symbolise les outils et les systèmes avec lesquels les professionnels RH exécutent leur travail. Ensuite, le pôle « individus » représente les employés qui composent l'entreprise et avec lesquels le département RH fait affaire (Ulrich, 1997). Les professionnels RH doivent alors trouver un équilibre dans leurs activités entre la gestion des procédures et la gestion des salariés (Ulrich, 1997). Dans cet ordre d'idées, un professionnel peut consacrer son temps à compléter des procédures, telles que remplir des documents pour un cas de santé et sécurité au travail, mais également se concentrer sur les salariés qui composent son équipe en faisant une gestion de rendement par exemple.

En résumé, les professionnels RH peuvent se mouvoir sur ces axes et tenter de trouver un équilibre entre les quatre pôles qui leur sont associés (Ulrich, 1997). Cela permet alors de tenir les rôles définis par Ulrich (1997) qui sont décrits dans les sous-sections qui suivent.

2.1.2 Les quatre rôles

a) Le partenaire stratégique

Bien que le partenaire stratégique ne soit pas tenu de concevoir la stratégie organisationnelle, il peut contribuer à son élaboration en participant aux discussions (Ulrich, 1997). Son rôle consiste, entre autres, à soulever des questions qui permettront au comité exécutif de traduire cette stratégie en actions (Ulrich, 1997). Il est aussi de sa responsabilité d'aligner les stratégies RH avec la stratégie organisationnelle et, de cette manière, il contribue à l'atteinte des objectifs (Ulrich, 1997). Par conséquent, il est alors en mesure d'établir les priorités qui pourraient subsister au niveau du département RH (Ulrich, 1997). Également, le partenaire stratégique peut réaliser des diagnostics organisationnels de manière à pouvoir identifier les forces et les faiblesses qui détermineront la réussite ou l'échec de l'établissement de la stratégie (Ulrich, 1997).

En tenant ces responsabilités, le partenaire stratégique en vient à transposer la stratégie organisationnelle en pratiques RH et, de cette façon, il contribue au succès de l'organisation de trois manières. Premièrement, la stratégie élaborée pourra être mise en place plus rapidement après sa conception et donc, l'entreprise pourra s'adapter aux changements de manière plus efficace. Deuxièmement, en permutant la stratégie en pratiques et politiques RH, l'organisation sera en posture de mieux répondre aux besoins de ses clients. Troisièmement, comme la stratégie organisationnelle sera plus efficace, les bénéfices financiers seront au rendez-vous (Ulrich, 1997).

b) L'agent de changement

Comme le dit si bien Ulrich « [...] *the primary difference between winners and losers in business will be the ability to respond to the pace of change.* » (Ulrich, 1998, p.130). La principale responsabilité de l'agent de changement est de gérer les transformations et les changements (Ulrich, 1997). En effet, il n'est pas de son ressort de statuer quel changement se fera et d'exécuter celui-ci ; il est plutôt tenu de s'assurer de sa mise en œuvre (Ulrich, 1998). Plus précisément, si un changement de culture fondamentale s'opère, il prend le rôle de gardien de cette nouvelle culture et il est alors identifié comme un catalyseur de changement (Ulrich, 1997). L'agent de changement peut ainsi participer à faire connaître les raisons qui ont mené à cette transformation et construire des indicateurs qui permettront d'observer les écarts entre l'ancienne et la nouvelle culture. Il est donc de sa responsabilité d'aider les employés à s'adapter en communiquant clairement la vision élaborée par les dirigeants et de s'assurer que ces transformations se transposent également dans les comportements des employés (Ulrich, 1997). Finalement, il se trouve en mesure d'identifier des facteurs de succès et de faiblesses qui pourraient affecter les changements ou la transformation (Ulrich, 1998). En résumé, l'agent de changement contribue au pouvoir d'adaptation de l'organisation (Conner et Ulrich, 1996).

c) L'expert administratif

L'expert administratif est le rôle traditionnel confié aux RH (Ulrich, 1997). Il implique que les professionnels RH gèrent les demandes des employés qui sont reliées à leurs postes à travers différents processus construits et administrés de manière efficace (Ulrich, 1997). Bien que plusieurs le considèrent comme non stratégique, Ulrich (1997) souligne que ce rôle ajoute de la valeur à l'organisation et ce, de deux manières distinctes : 1) il s'assure que les processus RH en place soient efficaces et de prendre les moyens requis si ce n'est pas le cas; et 2) il engage les gestionnaires, s'assure que

la formation nécessaire leur est offerte et que les récompenses méritées sont octroyées à ceux qui contribuent à augmenter la productivité (Ulrich, 1997). Pour se dégager de l'image stéréotypée qui persiste face à ce rôle, l'expert administratif peut optimiser ses activités de manière à réduire les coûts qui y sont reliés et d'utiliser davantage la technologie tout en s'assurant que la qualité de son travail augmente (Ulrich, 1997). De cette manière, il gagnera en crédibilité et démontrera qu'il peut être stratégique à travers ses fonctions (Ulrich, 1998).

d) Le défenseur des employés

Ceux qui endossent le rôle de défenseur des employés s'assurent que les problèmes et les besoins des salariés soient connus par les personnes concernées et qu'ils reçoivent une réponse adéquate. Il est donc de sa responsabilité d'assurer une partie de la communication de manière ascendante en étant la voix des employés auprès des gestionnaires. Dans ce cas, son rôle consiste alors à faire remonter aux dirigeants et gestionnaires les préoccupations des salariés tout comme leurs suggestions (Ulrich, 1997). Ensuite, le défenseur des employés peut sensibiliser les gestionnaires à l'importance d'avoir des employés mobilisés. Pour ce faire, Ulrich (1997) suggère de démontrer le lien existant entre le succès que rencontre l'organisation et la contribution des salariés à celui-ci. En effet, il se trouve en position de les convaincre des nombreux avantages qu'apporte la mobilisation des employés, telles une meilleure réponse aux besoins des consommateurs et une meilleure image organisationnelle qui attirera de nombreux talents (Ulrich, 1997). Également, il peut conscientiser les gestionnaires aux conséquences qu'apporte une baisse du moral chez les salariés (Ulrich, 1998). Bref, le défenseur des employés agit comme le gardien du contrat psychologique qui subsiste entre les employés et l'organisation en posant des actions qui démontrent que leur voix est entendue et en leur faisant sentir qu'ils sont des parties prenantes de l'entreprise (Ulrich, 1997).

Si des professionnels RH réussissent à s'appropriier les quatre rôles simultanément, ils deviennent alors des partenaires d'affaires. En effet, Ulrich (1997) précise qu'il ne suffit pas d'être un partenaire stratégique pour devenir un partenaire d'affaires ; les quatre rôles doivent être remplis de manière adéquate. Cependant, l'auteur ne donne que peu de détails sur ce cinquième rôle et les chercheurs ayant exploré ce modèle ne le font pas davantage (Buyens et De Vos, 2001 ; Chênevert *et al.*, 2011 ; Lemmergraard, 2009 ; Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2001 ; Sanséau *et al.*, 2013). Avant de passer aux résultats des recherches antérieures, un dernier élément du modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) mérite d'être détaillé ; les tensions entre les rôles.

2.1.3 Les tensions entre les rôles

En raison des responsabilités qui incombent à chacun des rôles, des tensions entre ces derniers subsistent. Effectivement, certaines responsabilités sont parfois associées à des objectifs qui peuvent apparaître diamétralement opposés (Ulrich, 1997). Ainsi, des tensions résident entre le rôle de partenaire stratégique et celui de défenseur des employés et entre les rôles d'agent de changement et d'expert administratif (Ulrich 1997).

a) La relation entre le rôle de partenaire stratégique et de défenseur des employés

En tenant le rôle de partenaire stratégique, les professionnels RH se voient directement impliqués dans les processus de gestion qui demandent souvent la participation à des réunions afin de contribuer au développement stratégique de l'organisation (Ulrich,

1997). Dans ce cas, les salariés risquent de davantage percevoir le professionnel RH comme un allié de la direction que comme un défenseur des employés (Ulrich, 1997). Certains ne peuvent donc pas concevoir que leurs intérêts soient bien représentés par un professionnel RH qui est un proche collaborateur de la haute direction (Ulrich, 1997). Il risque donc de se sentir trahi et le rôle de défenseur des employés ne pourra pas, dans ce cas, être bien tenu (Ulrich, 1997). Pour contrer ce paradoxe, Ulrich (1997) suggère donc de convaincre les employés, qu'au contraire, il n'en sera qu'un meilleur représentant de leurs besoins auprès de la haute direction (Ulrich, 1997).

b) La relation entre le rôle d'agent de changement et d'expert administratif

Le rôle d'expert administratif requiert une certaine stabilité dans les opérations afin que les services gagnent en qualité et puissent être fournis convenablement (Ulrich, 1997). Le rôle d'agent de changement est, quant à lui, radicalement opposé car il est de ses responsabilités de s'assurer de mener les changements à terme (Ulrich, 1997). À ce sujet, l'auteur affirme que le professionnel RH peut à la fois être le gardien de la nouvelle et de l'ancienne culture (Ulrich, 1997). En tenant cette responsabilité, il doit donc s'assurer que le changement n'est pas trop radical et que l'évolution des processus prend le temps requis pour s'adapter aux nombreux changements (Ulrich, 1997). Plus précisément, les professionnels RH doivent avoir le temps de développer de nouveaux processus si requis et s'assurer que ceux-ci sont efficaces.

En résumé, le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) est composé de deux axes encadrant les quatre principaux rôles qui, s'ils sont tenus convenablement par les professionnels RH, mènent au rôle de partenaire d'affaires. Toutefois, certains paradoxes relèvent de ce modèle et cela peut tendre à compliquer l'adoption de ces rôles.

En tenant compte de ces forces et de ces limites, il demeure intéressant de valider si le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) peut servir à évaluer un poste dans le secteur public. Effectivement, comme le démontreront les résultats d'études présentés dans la prochaine sous-section, les auteurs recensés n'ont pas étudié ce modèle (Ulrich, 1997) dans le secteur public alors que, pourtant, près du quart des emplois au Québec se situent dans ce secteur (Institut de la statistique du Québec, 2017). De plus, de manière plus concrète, les résultats obtenus suite à cette recherche permettront aux gestionnaires RH de valider si les rôles tenus par les PRH répondent effectivement aux besoins des autres directions du CIUSSS et de corriger leurs tâches et responsabilités le cas échéant. Il demeure important que ce rôle réponde aux besoins de ces directions, car, suite à la réforme, les PRH agissent à titre de généraliste et semblent jouer un rôle de mobilisateur au sein de la direction RH. Ils semblent donc ainsi soutenir la réalisation de nombreux changements qui composent la planification stratégique des organisations de la santé et des services sociaux (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, s. d.). Dans cet ordre d'idée, les gestionnaires RH seront en mesure de valider concrètement comment les PRH contribuent à la performance de l'organisation selon la perception de certains de leurs employés et de prendre connaissance de certaines pistes d'amélioration proposées.

À présent que le modèle théorique qui constitue le fondement de cette recherche a été exposé en détails et que son utilisation a été justifiée, il est requis de présenter les résultats d'études qui portent sur ce même modèle afin qu'ils servent d'appui théorique à nos hypothèses.

2.2 Les résultats d'études antérieures et hypothèses de recherche

Afin d'élaborer ces hypothèses, nous nous sommes intéressées à des études qui ont comme principal sujet le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997). Nous avons donc répertorié plusieurs d'entre elles et nous avons retenu plus particulièrement celles qui ont un lien avec notre contexte de recherche, soit la restructuration d'un organisme public québécois. Également, nous avons porté notre attention sur celles qui présentent des éléments d'objectifs de recherche communs aux nôtres, c'est-à-dire la reconnaissance des rôles d'Ulrich (1997) dans une organisation en changement et la comparaison des perceptions des divers employés concernant ces mêmes rôles.

2.2.1 Résultats d'études portant sur la perception des rôles (Ulrich, 1997)

En ce qui concerne la comparaison des perceptions, nous nous sommes attardées à l'étude de Lemmergaard (2009), laquelle a comparé la perception des employés des RH et celle des autres gestionnaires de l'organisation concernant l'adoption des rôles d'Ulrich (1997) à l'intérieur du département RH. Après avoir questionné 27 salariés d'une banque au Danemark sous forme d'entrevues semi-structurées et au moyen du questionnaire conçu par Conner et Ulrich (1996), il a été démontré qu'autant les membres des RH que les autres gestionnaires de l'organisation ont perçu que les RH adoptaient les quatre rôles. Effectivement, la moyenne du pointage pour chaque rôle variait de $M = 35.96$ à $M = 45$ sur une possibilité de 50 points (Lemmergaard, 2009). Cependant, des différences de perception allant jusqu'à cinq points d'écart subsistaient entre les deux groupes. Selon l'auteure, cela serait dû au fait que les gestionnaires RH ne sont pas suffisamment impliqués dans les prises de décisions stratégiques et qu'ils en viennent donc à tenir une simple responsabilité d'implantation (Lemmergaard,

2009). Pour ce qui est des rôles davantage opérationnels, l'écart de perception résiderait dans le fait d'un manque de communication entre les gestionnaires et les RH, qui causerait des délais dans le traitement administratif de certaines demandes. Cela aurait par la suite un impact sur l'efficacité de l'organisation (Lemmergaard, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, il serait donc plausible d'envisager qu'un écart de perception subsiste entre les deux groupes de répondants au questionnaire. En effet, comme le démontre l'étude de Lemmergaard (2009), il est possible que la direction d'une organisation ait tendance à accorder de plus faibles pointages que les membres du département RH concernant l'adoption des rôles formulés par Ulrich (1997) par les RH. D'ailleurs, Ulrich lui-même souligne dans son ouvrage *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivery results* (1997) que les employés qui font partie d'une autre direction que celles des RH ont tendance à accorder de plus bas pointages que ceux qui en font partie. Ces deux résultats, qui sont les seuls que nous ayons recensés à traiter de l'écart de perception entre deux groupes, nous conduisent donc à notre première hypothèse qui sera principalement étudiée dans le volet quantitatif :

H1 : Le deuxième groupe de participants (i.e. des collègues des PRH et de membres des autres directions) accordera de plus faibles pointages aux quatre rôles comparativement au premier groupe (i.e. les PRH et certains de leurs proches collègues).

D'autres recherches traitent également de la perception que peuvent porter différents acteurs d'une organisation sur l'adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les RH. Ainsi, il convient tout d'abord de se pencher sur l'étude menée par Buyens et De Vos (2001)

qui ont analysé la valeur qu'apporte la fonction RH à une organisation sous l'angle de la perception de gestionnaires. Pour ce faire, ils ont sélectionné trois groupes de gestionnaires d'entreprises belges, tous impliqués dans le processus de prise de décisions organisationnelles, mais de différentes manières et à différents niveaux. Ainsi, ils ont mené des entrevues et des groupes de discussion auprès de 38 gestionnaires de la haute direction, 97 gestionnaires RH et 178 gestionnaires de terrain. Après avoir recueilli leurs perceptions, Buyens et De Vos ont classé celles-ci selon les quatre rôles se trouvant dans le cadran d'Ulrich (1997). Il a ainsi pu être démontré que, selon leur niveau hiérarchique, les gestionnaires n'ont pas la même perception de la valeur qu'apportent les RH à l'organisation. En effet, les gestionnaires de terrain semblaient avoir une vision plus traditionnelle des RH en estimant que ces derniers contribuent à la valeur organisationnelle quand ils exécutent des activités telles que la formation et la dotation. Ils ont considéré que le rôle qui s'avère le plus important pour une entreprise est celui d'expert administratif (Buyens et De Vos, 2001). Pour ce qui est des gestionnaires RH, ils ont plutôt considéré le rôle de champion des employés comme étant le plus important. Les auteurs expliquent ce résultat par un besoin croissant de compétences au sein des organisations, le besoin de conserver la motivation et d'entretenir le lien individuel qui unit chaque employé à l'organisation (Buyens et De Vos, 2001). En dernier lieu, les gestionnaires de la haute direction ont, quant à eux, retenu le rôle d'agent de changement comme étant celui qui contribue le plus à la valeur de l'organisation. Ces derniers ont sélectionné ce rôle en raison du climat actuel des affaires où les changements et les réorganisations sont fréquents. Ainsi, ils seraient d'avis que les RH peuvent contribuer à développer et implanter ces changements avec succès (Buyens et De Vos, 2001). En ce qui concerne le rôle de partenaire stratégique, tous les gestionnaires ont rapporté qu'ils estimaient que ce rôle apporte de la valeur à l'organisation, mais aucun d'entre eux n'a considéré qu'il est le plus important (Buyens et De Vos, 2001).

Raub *et al.* (2006) confirment les résultats obtenus par les auteurs précédents (Buyens et De Vos, 2001) à partir du même questionnaire administré et utilisé en combinaison avec des entrevues semi-structurées auprès de 12 gestionnaires RH du secteur de l'hôtellerie en Europe. Chacun des participants devait donc rapporter sa perception sur la manière dont les quatre rôles d'Ulrich (1997) contribuent à la valeur de l'entreprise. Chaque rôle était décrit par deux énoncés et les choix de réponse allaient de 1 à 7 sur une échelle de type Likert. Les gestionnaires RH de terrain ont davantage perçu les rôles de défenseur des employés ($M = 5.33$ et $M = 4.00$) et d'expert administratif ($M = 4.33$ et $M = 3.26$) comme ceux qui contribuaient le plus à la valeur de l'entreprise. En ce qui concerne les gestionnaires RH au niveau corporatif, ils ont quant à eux sélectionné les rôles d'agent de changement ($M = 4.50$ et $M = 4.16$) et de partenaire stratégique ($M = 4.00$ et $M = 3.16$) (Raub *et al.*, 2006).

Toujours dans le thème de la perception des rôles, Sang Long *et al.* (2011) ont étudié la relation entre les rôles conçus par Ulrich (1997) et le rôle de consultant interne. Dans cette étude, ce rôle est défini comme un professionnel RH qui met son expertise au profit des autres départements qui, dans ce cas, sont perçus comme des clients, afin de les aider à résoudre des problèmes ou simplement pour favoriser leur bon fonctionnement dans le cadre de projet ou de leurs activités quotidiennes (Sang Long *et al.*, 2011). Afin d'évaluer ce rôle, les habiletés dans le domaine de la gestion de projet, leur capacité à trouver des solutions et à être un coach ont été évaluées. Le questionnaire conçu par Conner et Ulrich (1996) a été administré à plus de 89 professionnels RH d'entreprises manufacturières malaysiennes. Les résultats ont démontré que le rôle de consultant interne est fortement corrélé à celui de partenaire stratégique ($r = .63, p < .01$) et à celui d'agent de changement ($r = .59, p < .01$), tandis qu'il ne démontre qu'un faible lien avec celui d'expert administratif ($r = .29, p < .01$) et aucun avec celui de défenseur des employés ($r = .20, p \text{ ns}$) (Sang *et al.*, 2011). En

somme, un consultant interne tiendrait davantage les rôles stratégiques que les rôles opérationnels.

En somme, les résultats de ces études ont pu démontrer que les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique semblent davantage contribuer à la valeur de l'organisation selon les hauts dirigeants (Buyens et De Vos, 2001 ; Raub *et al.*, 2006). De surcroît, les rôles de nature stratégique semblent davantage faire partie prenante du rôle de consultant interne que les rôles d'expert administratif et de défenseur des employés (Sang *et al.*, 2011). Comme les études recensées portant sur les perceptions des rôles formulés par Ulrich (1997) ont été exposées, il s'impose de s'attarder aux études portant davantage sur le contexte organisationnel afin d'alimenter notre réflexion et d'ainsi de dresser notre deuxième et dernière hypothèse.

2.2.2 Résultats d'études portant sur le contexte de recherche

Dans un premier temps, l'étude de Chênevert *et al.* (2011) semble particulièrement intéressante, car ses auteurs ont su démontrer qu'il est effectivement possible de retrouver les rôles conçus par Ulrich (1997) dans une organisation québécoise. De plus, ils attestent que ces rôles ne doivent pas nécessairement être tenus avec la même intensité afin de contribuer à la performance organisationnelle (Chênevert *et al.*, 2011). Effectivement, après avoir interrogé par questionnaire (Conner et Ulrich, 1996 ; Delaney et Huselid, 1996, cité dans Chênevert *et al.*, 2011) des responsables RH d'entreprises canadiennes établies au Québec, les chercheurs concluent que deux amalgames de rôles pouvaient être reliés directement à la performance organisationnelle. Les résultats démontrent donc que, selon l'intensité avec laquelle les

rôles opérationnels et stratégiques sont adoptés, la performance économique fluctue [$F(2.257) = 5.16, p < .001$].

Plus spécifiquement, Chênevert *et al.* (2011) ont démontré que les professionnels RH qui adoptent fortement les rôles stratégiques (i.e., partenaire stratégique et agent de changement) et modérément ou fortement les rôles opérationnels (i.e., expert administratif et défenseur des employés) favoriseraient une meilleure performance économique de l'organisation. Il est également important de retenir de cette étude que les rôles d'Ulrich (1997) ont bel et bien été détectés dans des entreprises québécoises (Chênevert *et al.*, 2011).

Dans un second temps, Sanséau *et al.* (2013) ont analysé de quelle manière les professionnels RH adoptent les rôles conçus par Ulrich (1997) dans une période de grandes turbulences. Ainsi, suite à la crise économique de 2008 et aux turbulences et changements que cela a provoqué, Sanséau *et al.* (2013) ont étudié l'évolution des rôles RH depuis cette période. Bien que les chercheurs avancent que les RH ne sont souvent pas en mesure de jouer leur rôle de stratège dans ce genre de contexte (Sanséau *et al.*, 2013), les résultats de cette étude ont démontré le contraire. En effet, en réalisant leur revue de littérature, les auteurs font ressortir qu'en situation de crise ou de turbulences, les RH se retrouvent fréquemment en position d'exécutants des décisions de la direction générale et adoptent alors une position plus défensive qu'offensive. Pourtant, après avoir questionné plus de 110 directeurs ressources humaines (DRH) dans des entreprises françaises par voie de questionnaire et d'entrevues, Sanséau *et al.* (2013) ont prouvé que ce genre de climat fait ressortir plus fortement les rôles associés à ceux d'agent de changement et de partenaire stratégique. En effet, appelés à rapporter leurs perceptions à propos de l'évolution du rôle des RH dans les derniers mois, 31.8% des

DRH ont jugé que le rôle d'accompagnateur du changement¹ a « Très fortement » évolué et 21.8% des participants soutiennent la même chose pour le rôle de partenaire stratégique. En ce qui concerne les rôles opérationnels, moins de 15% des DRH ont jugé que ces derniers avaient « Très fortement » évolué suite à la période de turbulences que les organisations ont traversé (Sanséau *et al.*, 2013). En période de crise, les RH seraient donc en mesure d'aider l'organisation à s'adapter au changement plus rapidement afin d'être à nouveau en position de performer au plan organisationnel. Une fois les turbulences passées, les DRH se considéreraient plus stratégiques qu'avant la crise. Ils concluent donc que les rôles stratégiques et opérationnels peuvent être difficiles à adopter en temps de crise et que de vouloir les adopter à tout prix pourrait être une erreur. En effet, selon les auteurs, il faut aussi savoir tenir compte du contexte organisationnel, de la culture de l'entreprise et de la position du DRH au sein de celle-ci (Sanséau *et al.*, 2013).

En somme, ces études démontrent que les rôles conçus par Ulrich (1997) peuvent bel et bien se retrouver dans des organisations québécoises (Chênevert *et al.*, 2011) et, qu'en contexte de grand changement, comme connaît actuellement le réseau de la santé et des services sociaux, les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique sont habituellement plus fortement adoptés (Sanséau *et al.*, 2001). De plus, se concentrer sur ces mêmes rôles contribuerait à la performance organisationnelle (Chênevert *et al.*, 2011). Également, Sanséau *et al.* (2001) ont démontré qu'en contexte de changement, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement sont davantage tenus que les rôles opérationnels. En ce sens, Sang Long *et al.* (2011) attestent que les rôles stratégiques sont adoptés de manière plus importante par les consultants internes, un rôle qui ressemble fortement au poste des PRH selon la

¹ Sanséau *et al.* (2013) ont en effet utilisé le modèle d'Ulrich (1999) où le rôle d'agent de changement est devenu celui d'accompagnateur du changement.

description de poste consulté (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016). Finalement, prenant appui sur les résultats de Chênevert *et al.* (2001), Buyens et De Vos (2001) et Raub *et al.* (2006), lesquels supposent que les PRH contribuent à la performance organisationnelle, nous émettons l'hypothèse que ces derniers tiendront davantage les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement. Ainsi:

H2 : Les rôles stratégiques (i.e., partenaire stratégique et agent de changement) seront plus fortement perçus par les participants que les rôles opérationnels (i.e., expert administratif et défenseur des employés).

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre vise à présenter les différentes composantes de la méthodologie de cette recherche. Celles-ci sont en effet essentielles pour atteindre les objectifs de cette étude. Le premier objectif consiste à déterminer le positionnement du poste de PRH au sein du CIUSSS étudié en validant si cette nouvelle fonction, créée dans le cadre de la réorganisation, est caractérisée par certains des rôles identifiés par Ulrich (1997). Le second objectif, qui ne fait pas état d'hypothèse mais qui sera investigué de façon exploratoire, est de déterminer si les rôles tenus par les PRH rencontrent les besoins des directions clientes dans un contexte de changement. Plus précisément, nous déterminerons, entre autres, si la satisfaction de ces directions face au travail des PRH est influencée par leur perception de la valeur ajoutée des RH au sein d'un CIUSSS et leur niveau de collaboration passé avec les PRH. Ainsi, la stratégie et le devis de recherche choisis seront d'abord présentés, suivis de la population et de l'échantillon, des instruments de mesure et des procédures de collecte de données pour conclure avec les techniques d'analyses.

3.1 Stratégie et devis de recherche

Afin de tester nos hypothèses, une démarche déductive, qui s'inscrit davantage dans une logique de validation ou d'invalidation d'hypothèses construites à partir de modèle et de résultats provenant de la recherche (Balslev et Saada-Robert, 2002), a été adoptée. En effet, il s'agit d'éprouver certains postulats du modèle d'Ulrich (1997), afin de saisir

les différentes perceptions portant sur les PRH dans un contexte particulier sans exclusivement s'en tenir aux rôles prédéfinis. Étant donné la complexité de ces objectifs et du caractère exploratoire de notre étude, nous avons recours à une méthodologie mixte afin d'analyser à la fois des données qualitatives et quantitatives, comme cela est recommandé dans la littérature (Corbière et Larivière, 2014 ; Fortin et Gagnon, 2015).

Le devis mixte simultané avec triangulation ou devis concomitant triangulé est celui qui convient le mieux pour rencontrer nos objectifs de recherche. Effectivement, ce dernier est utilisé lorsque les chercheurs désirent recueillir à la fois des données qualitatives et quantitatives dans le but d'établir si les résultats sont convergents et/ou d'identifier des différences afin de fournir par la suite des explications sur ce sujet (Corbière et Larivière, 2014 ; Fortin et Gagnon, 2015 ; Johnson et Onwuegbuzie, 2004). L'une de ses forces est donc « [...] d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissage pour le chercheur. » (Thietart, 2007, p.104). Dans cette démarche, les résultats obtenus pour le volet quantitatif ne risquent pas d'influencer ceux obtenus pour le volet qualitatif, ou vice-versa, car les analyses sont menées parallèlement et les résultats ne sont croisés qu'au moment de l'intégration. Cette étape de l'analyse constitue donc la triangulation (Corbière et Larivière, 2014 ; Fortin et Gagnon, 2015) et elle a pour objectif de spécifier les descriptions tout en démontrant que les résultats ne sont pas issus que du type de méthodologie utilisée (Bouchard dans Thietart, 2007). Lorsque ce type de devis est utilisé, il est en théorie dicté que l'importance accordée aux données quantitatives et qualitatives est équivalente, mais, dans la pratique, il se produit fréquemment une priorisation d'un type de données au sein de la recherche (Corbière et Larivière, 2014 ; Fortin et Gagnon, 2015).

Toutefois, le devis mixte présente des limites qui doivent être prises en compte par les chercheurs, et ce, principalement dans la planification de leurs collectes de données. Tout d'abord, il peut être ardu pour un seul chercheur de posséder les connaissances et compétences requises pour maîtriser les deux approches méthodologiques que sont le qualitatif et le quantitatif (Corbière et Larivière, 2014 ; Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Ensuite, il est possible que les résultats qui émanent de ces deux types d'analyses puissent être contradictoires et il devient alors parfois très difficiles de les expliquer ou de les justifier (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Finalement, l'utilisation de ce type de devis demande beaucoup de temps et de ressources financières (Corbière et Larivière, 2014 ; Johnson et Onwuegbuzie, 2004).

3.2 Population et échantillon

Les employés des CIUSSS qui côtoient de près ou qui occupent un poste de PRH représentent la population à l'étude. Bien que le contexte de changement étudié soit propre au réseau de la santé et des services sociaux du Québec, il a été choisi de ne pas chercher à intégrer les CISSS à cette population parce que leur mode de fonctionnement diffère de celui des CIUSSS. En effet, les CIUSSS se différencient des CISSS par le fait qu'ils « [...] sont dans une région socio-sanitaire où est située une université offrant un programme complet d'études pré-doctorales en médecine ou qui exploite un centre désigné institut universitaire dans le domaine social [...] » (Gouvernement du Québec, 2016). Ainsi, la mission de leur organisation s'en trouve modifiée (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, s. d.). Ensuite, le temps disponible pour mener cette recherche représente un autre critère d'exclusion car les participants étaient invités à remplir un questionnaire et à participer à une entrevue. Finalement, un seul des CIUSSS fait l'objet de cette recherche et le choix de ce dernier s'est imposé par lui-même car

se sont d'abord des cadres du CIUSSS étudié qui ont émis le désir qu'un(e) étudiant(e) de deuxième cycle contribue à la définition de ce poste par un mandat de recherche.

À partir de cette population, un échantillon de type non probabiliste, c'est-à-dire que l'échantillon est déterminé de manière non aléatoire (Fortin et Gagnon, 2015) a été retenu. Le principal inconvénient de ce type d'échantillon est qu'il est par la suite risqué de généraliser les résultats obtenus (Fortin et Gagnon, 2015). Ensuite, la méthode d'échantillonnage sélectionnée pour cette recherche est celle de l'échantillonnage intentionnel. Celle-ci « [...] consiste à sélectionner certaines personnes en fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude » (Fortin et Gagnon, 2015, p.271). Effectivement, au sein des employés du CIUSSS étudié, seuls les employés qui sont des PRH et ceux qui ont des contacts avec eux, ou qui seraient susceptibles d'en avoir en raison de leur position hiérarchique, ont été sélectionnés. Ce dernier élément a donc été considéré de manière importante lors de l'échantillonnage car il est essentiel que les personnes interrogées saisissent bien les enjeux organisationnels avec lesquels les PRH composent dans le cadre de leur travail. L'échantillon a donc été conçu de manière à ce que les personnes qui peuvent davantage apporter des informations pertinentes et significatives selon le jugement des chercheurs soient invitées à participer à cette recherche (Fortin et Gagnon, 2015).

Bien que la méthode d'échantillonnage soit la même, un échantillon de participants pour chacune des collectes de données a été composé de manière à fournir les informations recherchées pour chaque type de données. Pour le volet quantitatif, un premier groupe de participants a été formé des PRH et de certains de leurs collègues au sein des RH avec qui ils entretiennent une plus grande proximité professionnelle pour un total de neuf participants. Ensuite, le deuxième groupe a été composé de

quelques autres collègues des PRH qui font partie du département RH et également de membres des autres directions du CIUSSS. En effet, nous avons questionné des directions qui agissent à titre de clients des PRH, c'est-à-dire que les PRH agissent envers eux comme des conseillers pour leurs opérations et la mise en place de leurs projets organisationnels, et de directions soutien, soit qui conseillent également les directions clientes dans la cadre de projets et qui agissent donc au même titre que les PRH. À ce sujet, la direction des finances en est un exemple. Ce deuxième groupe de participants comprend donc 62 employés du CIUSSS et l'échantillon complet pour le volet quantitatif est formé de 73 personnes. Il est à noter que, étant donné la faible de taille des échantillons, aucune autre information ou précision ne peut être apportée quant aux fonctions que tiennent les participants et les liens qu'ils entretiennent avec les PRH afin de préserver leur anonymat.

Pour le volet qualitatif, tous les membres du niveau de la direction, aussi appelées directions clientes et soutien, qui ont été invités à participer au questionnaire l'ont également été pour l'entrevue. Cet échantillon, que nous appellerons les directions dans ce mémoire, se compose de 45 employés.

3.3 Instruments de mesure

3.3.1 Volet quantitatif

Pour le volet quantitatif, le questionnaire *Human Resources Role-Assement Survey* (Conner et Ulrich, 1996) a été retenu comme outil de collecte de données. Cet outil

permet de saisir la perception des participants sur la qualité actuelle des services que desservent le département ou l'unité administrative évaluée (Ulrich, 1997). De ce fait, il permet de déterminer dans quelle mesure les rôles conçus par Ulrich (1997) sont présents au sein de l'organisation. Chaque rôle est évalué à partir de 10 énoncés qui lui sont propres pour un total de quarante énoncés. Les participants sont invités à sélectionner sur une échelle de type Likert, allant de « Très peu » à « Beaucoup », la réponse qui correspond le mieux à leur perception face aux énoncés présentés.

Ainsi, le rôle d'agent de changement est évalué par des énoncés tels que « Les Partenaires RH participent au changement culturel lors de réorganisation », $\alpha = .93$ (Chênevert *et al.*, 2011) alors que le rôle de partenaire stratégique est évalué par un énoncé comme ce dernier : « Les Partenaires RH participent activement à la planification stratégique de l'organisation », $\alpha = .93$ (Chênevert *et al.*, 2011). En ce qui concerne le rôle de défenseur des employés, il est mesuré, entre autres, par l'énoncé « Les Partenaires RH travaillent à aider les employés à combler leurs besoins familiaux et personnels », $\alpha = 0.91$ (Chênevert *et al.*, 2011). Enfin, le rôle d'expert administratif est évalué de la sorte : « Les Partenaires RH s'assurent que les politiques RH sont administrées avec efficacité », $\alpha = 0.91$ (Yusoff et Abdullah, 2010). Finalement, la somme totale de ces quarante énoncés permet également de quantifier et donc d'évaluer le rôle global de partenaire d'affaires (Ulrich, 1997).

Cinq questions supplémentaires portant sur les perceptions des RH et des PRH sont également posées au deuxième groupe de participants au questionnaire. Ces questions ont été élaborées à des fins de contrôle statistique et elles fournissent des informations utiles sur la perception des participants sur l'adoption des rôles (Ulrich, 1997) par les PRH du CIUSSS. Un exemple de question qui a été posée au deuxième groupe de

participants est : « Dans quelle mesure considérez-vous que les ressources humaines amènent une valeur ajoutée au sein d'une organisation comme le CIUSSS? ». Une copie de ces deux questionnaires figure en Annexe A et B.

3.3.2 Volet qualitatif

Pour le volet qualitatif, il a été décidé de retenir l'entrevue semi-dirigée comme outil de collecte de données car il répondait bien à l'objectif de saisir la perception des participants en ayant la possibilité de poser des questions supplémentaires si requis (Imbert, 2010). Plus précisément, l'emploi de cet outil vise à approfondir des résultats obtenus suite à la passation du questionnaire et à expliquer et justifier certains d'entre eux.

Suite à ces constats, un canevas d'entrevue a été élaboré. Il est composé de neuf questions portant sur les expériences passées des directions avec les PRH, les besoins qu'ils expriment ou pourraient exprimer face à ce poste et leurs perceptions quant à celui-ci. Les questions ont été élaborées de manière à saisir tous les aspects des rôles que tiennent les PRH et identifier ceux qui pourraient nécessiter des ajustements ainsi que ceux qui répondent parfaitement aux besoins. Des questions telles que « Selon vous, quel est le rôle des partenaires RH ? » et « Selon vous, quels sont les avantages et les désavantages lorsque les partenaires RH participent à un projet ? » constituent le canevas. Cet outil de collecte de données se trouve en Annexe C.

De plus, il s'avère important de préciser qu'aucun des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche ne comporte de questions portant sur le profil

démographique des participants. Effectivement, il a été choisi de tenter de préserver au maximum l'anonymat des participants en raison de la faible taille des échantillons. De plus, ce choix vise à mettre en confiance les participants de manière à ce qu'ils livrent plus facilement et sans crainte de représailles quant à leurs perceptions.

3.4 Procédures de collecte des données

3.4.1 Volet quantitatif

Comme le questionnaire a été traduit et testé dans le cadre d'un autre mémoire (Filiatrault, 2007), il a été possible de l'administrer aux deux groupes de participants précédemment identifiés sans avoir à faire de tests supplémentaires. Effectivement, cette version du questionnaire utilisée par Filiatrault (2007) présente de bonnes propriétés psychométriques avec des alphas de Cronbach allant de .68 à .99 à pour les rôles identifiés. Les répondants à notre recherche ont disposé de trois semaines pour compléter leur questionnaire informatisé, transmis via leur courriel professionnel par l'étudiante-chercheure et qui les invitaient à suivre un lien les amenant sur le site *SurveyMonkey*. Un rappel à chacune des trois semaines a été effectué afin de solliciter leur participation.

3.4.2 Volet qualitatif

Une fois le canevas d'entrevue élaboré, il fut testé avec l'aide d'une adjointe de direction du CIUSSS étudié qui côtoie les PRH, mais qui n'était pas invitée à prendre

part aux collectes de données. Cet exercice avait pour but de valider la compréhension des questions par un membre de l'organisation et, également, de contribuer à l'habilitation de l'étudiante-chercheure à mener des entrevues de type semi-dirigées. Ensuite, les entretiens ont été menés auprès des participants sur une période de deux mois et ils ont duré en moyenne entre 15 et 40 minutes variant fréquemment selon la nature des contacts que chacun entretient avec les PRH. Plus précisément, les membres des directions qui ont eu des contacts moins nombreux avec les PRH ont souvent offert des réponses plus courtes aux questions, faute de nombreuses expériences à partager.

Tout comme pour le volet quantitatif, les participants sélectionnés ont été contactés par courriel par l'étudiante-chercheure. S'ils étaient intéressés à participer, ils devaient alors communiquer avec l'étudiante-chercheure par courriel ou par téléphone afin de fixer une date et un lieu de rendez-vous de leur choix. Le premier courriel, les invitant à prendre part à cette collecte de données, a été envoyé le lendemain que le dernier courriel de rappel pour retourner le questionnaire complété eut été envoyé. Ainsi, les participants, bien qu'ils ne furent pas contraints de le faire, pouvaient répondre au questionnaire avant de participer à l'entrevue. Finalement, un seul courriel de rappel concernant cette collecte de données qualitative a été adressé aux participants une semaine après l'envoi du premier.

3.4.3 Taux de réponse

Le taux de réponse est « La proportion d'éléments exploitables de l'échantillon de départ [...] » (Thietart, 2007, p.216). Pour le volet quantitatif, des 58 employés invités à participer, 45 ont accepté de compléter et retourner le questionnaire. Un taux de

réponse de 78% est donc largement acceptable pour un questionnaire électronique (Cook *et al.*, 2000). En ce qui concerne le volet qualitatif, des 45 cadres invités à prendre part à cette activité de collecte de données, 21 ont accepté de participer à l'entrevue.

3.4.4 Considérations éthiques

Avant d'entreprendre les collectes de données pour ce projet de recherche aux participants, une certification éthique de la part du CERPE1 a été obtenue. Dans un premier temps, un représentant du CIUSSS étudié dans lequel nous avons mené notre recherche a signé un formulaire d'approbation organisationnelle. Ce document définit, entre autres, les termes de la recherche et spécifie qu'aucun répondant ne peut subir de conséquences administratives suite à sa participation ou non aux collectes de données. Également, avant de participer à chacune des collectes de données, les participants devaient obligatoirement signer, à la main ou électroniquement, un formulaire confirmant un consentement libre et éclairé. Dans les deux cas, ce document garantit dans la mesure du possible leur anonymat et le fait que les données brutes ne seront consultées que par l'étudiante-chercheure et sa directrice de recherche. Les participants ont également été avisés qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses, qu'ils pouvaient refuser de répondre à des questions ou interrompre leur participation à tout moment et que nous évaluons bien le poste de PRH et non les personnes qui l'occupent. Concernant plus précisément le formulaire de consentement portant sur l'entrevue, les participants devaient aussi signifier s'ils désiraient que l'entretien soit enregistré ou alors que l'étudiante-chercheure prenne des notes manuscrites. Une copie du certificat éthique, du formulaire d'approbation organisationnelle et des formulaires de consentement remis aux participants se trouvent respectivement en Annexe D, E, F, G et H.

3.5 Techniques d'analyses de données

3.5.1 Volet quantitatif

Pour le volet quantitatif, dans un premier temps, toutes les données recueillies ont été importées dans le logiciel d'analyse *SPSS24*. Ensuite, des analyses descriptives ont été réalisées dans le but de s'assurer que les données présentent une distribution normale afin de poursuivre l'analyse des données sans avoir à les transformer (Field, 2009). Ainsi, la moyenne, la médiane, le mode, l'asymétrie et l'aplanissement de chaque énoncé et pour chacun des rôles ont été analysés. Une fois cette étape complétée, une analyse de fiabilité a été menée au moyen du calcul des alphas de Cronbach pour chacun des quatre rôles élaborés par Ulrich en plus du rôle global de partenaire d'affaires (Ulrich, 1997). Cet exercice a pour but de s'assurer que l'outil de collecte de données utilisé, dans ce cas le questionnaire et les énoncés qui le composent (Conner et Ulrich, 1996), mesure de manière fiable les rôles étudiés (Field, 2009). Ensuite, des Tests-T pour échantillons indépendants ont été effectués afin de savoir si les différences des moyennes entre les deux groupes de participants au questionnaire sont significatives (Field, 2009). Un Test-T pour échantillons indépendants a été choisi en raison de la composition des deux échantillons où aucun des participants ne fait partie conjointement des deux groupes de participants. Avant de procéder à ce test, des moyennes des sommes obtenues pour chaque rôle ont été faites et les participants devaient au minimum avoir répondu à sept énoncés sur dix pour que leurs réponses soient prises en compte dans ce calcul. Finalement, des analyses de corrélations ont été menées entre diverses variables du questionnaire.

3.5.2 Volet qualitatif

Pour ce qui est du volet qualitatif, les notes prises pendant les entrevues ou les enregistrements de ces dernières ont d'abord été retranscrites dans le logiciel *Nvivo Pro 11*. Par la suite, il a été décidé de mener une analyse de contenu car l'un des objectifs de cette méthode est de saisir le sens du matériel qualitatif recueilli en toute fidélité (L'Écuyer, 1987). Afin de décrire ce type d'analyse, la définition de Robert et Bouillaguet (2007) a été retenue :

L'analyse de contenu *stricto sensu* se définit comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve. (p.4).

Pour mener cette analyse, il a été statué de suivre principalement les six étapes suggérées par L'Écuyer (1987).

1. Lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés

Ainsi, dans un premier temps, les entrevues ont été menées, retranscrites et lues une première fois, et, le tout, par l'étudiante-chercheure. Cela avait entre autres pour but de préparer le début de l'analyse et de dégager les principaux thèmes qui émanaient des entretiens.

2. Choix et définition des unités de classification

Ensuite, il a été décidé de créer les nœuds parents selon les questions qui composent le canevas. Il a aussi été possible d'identifier certains nœuds enfants

en raison des thèmes qui se sont dégagés lors de l'exécution de l'étape précédente. Une attention particulière a été accordée au nom donné aux nœuds afin que ceux-ci soient fidèles aux propos des participants et au contexte les entourant.

3. Processus de catégorisation et de classification

Par la suite, l'étape du codage a été réalisée. Celle-ci consiste en un « Processus par lequel des symboles ou des mots clés sont attribués à des segments de phrases de manière à en dégager des thèmes et des modèles. » (Fortin et Gagnon, 2015, p.497). Comme quelques nœuds avaient auparavant été définis, un modèle mixte a été utilisé, donc des thèmes étaient préalablement existants et d'autres ont été ajoutés et modifiés au cours des analyses (L'Écuyer, 1987). Lors des analyses, une attention particulière a été portée pour ne pas exclusivement nous en tenir aux rôles définis (Ulrich, 1997) car Chênevert *et al.* (2011) ont auparavant démontré que ce modèle (Ulrich, 1997) ne contient pas tous les rôles que peuvent tenir les RH. Ainsi, si les participants rapportaient des éléments qui ne cadraient pas avec les rôles édictés par Ulrich (1997), nous les regroupions pour ensuite les analyser.

Lors de la première analyse, des nœuds ont ainsi été créés selon les thèmes des questions contenues dans le canevas. Par la suite, l'arbre thématique a été réaménagé de manière à ce que la triangulation des résultats soit davantage aisée à réaliser. Ainsi, les différents éléments de contexte, les rôles, les thèmes uniques et les recommandations apportées par les participants ont fait état de nœuds parents.

4. Quantification et traitement statistique

Comme un devis mixte simultanément avec triangulation a été adopté dans le cadre de cette recherche, les seules quantifications des données qui ont été faites dans l'analyse de contenu sont le calcul des fréquences et de certains pourcentages du nombre de participants ayant évoqué un thème. Cela a pour principal objectif de dégager des tendances. Cependant, comme une triangulation des données est effectuée, il n'a pas semblé nécessaire de calculer d'autres résultats quantitatifs à partir des données qualitatives recueillies.

5. Description scientifique

Selon L'Écuyer (1987), cette étape se compose de « [...] *deux éléments* ; une description basée sur *l'analyse quantitative* et l'autre basée sur *l'analyse qualitative* de ceux-ci » (p.61). Une fois les tendances identifiées, une relecture du contenu des nœuds a permis d'identifier les perceptions dominantes. Cependant, encore une fois, cette étape a été davantage réalisée lors de la triangulation des données.

6. Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats pour le volet qualitatif s'est faite principalement selon le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997). En effet, une comparaison des résultats obtenus avec les définitions des rôles proposés par Ulrich (1997) a permis de constater quels sont les aspects des rôles que les PRH ont adoptés et quels sont ceux dont les participants n'ont pas fait état au cours des entrevues. Ainsi, des différences et des concordances ont pu être établies. Ensuite, nous avons analysé les éléments qui ne cadraient pas dans ces définitions afin de distinguer s'ils pouvaient constituer un rôle à part entière.

Pour clore ce volet de l'analyse des données qualitatives, il semble important de se pencher sur la validité des résultats, car, bien que l'analyse de contenu soit fortement utilisée (Fortin et Gagnon, 2015), elle fait toujours état de critiques (L'Écuyer, 1987). Dans un premier temps, les principaux critères de qualité des nœuds ont fait état d'une attention particulière, soit la pertinence, l'exclusivité, l'exhaustivité et l'objectivité (L'Écuyer, 1987 ; Robert et Bouillaguet, 2007). Ainsi, comme cela fut brièvement décrit précédemment, le nom des nœuds a été déterminé selon les propos des participants et selon le contexte dans lequel ils étaient exprimés afin de respecter la pertinence. Ensuite, l'exclusivité, qui consiste à ce que du matériel ne soit codé que dans un nœud, a été respecté autant que possible, mais, comme le mentionne L'Écuyer (1987), la double classification est parfois bien utile et nécessaire. Ainsi, certains éléments apparaissent dans plus d'un nœud. Par la suite, un nœud parent « Thèmes uniques » a été créé afin de ne pas alourdir l'arbre thématique et, sinon, tout le matériel a pu facilement être codifié dans les nœuds préalablement existants et créés en cours d'analyse. Ainsi, tout le contenu pertinent a pu être analysé afin de répondre au critère d'exhaustivité. Finalement, pour ce qui est de l'objectivité, un second juge a validé la codification réalisée par l'étudiante-chercheuse. Ce juge est une candidate au doctorat interdisciplinaire santé et société et chargée de cours de l'ESG-UQAM en santé et sécurité au travail et GRH. Elle possède donc de nombreuses connaissances se rapportant à notre sujet de recherche et, de plus, elle a réalisé plusieurs analyses qualitatives par le passé. La validation inter-juges est de plus une méthode reconnue au sein de la communauté scientifique qui permet de valider l'objectivité des analyses réalisées (Mukamurera *et al.*, 2006).

3.5.3 Triangulation des données

Suite aux analyses quantitatives et qualitatives, les résultats obtenus sur les mêmes sujets ont été comparés afin de détecter des différences ou des concordances. Ainsi, les contacts que les PRH entretiennent avec leurs collègues et les perceptions de ces derniers sur les rôles qu'ils adoptent, par exemple, ont été comparés. Dans un deuxième temps, les analyses qualitatives ont parfois pu tendre à expliquer certains résultats obtenus dans le volet quantitatif. Les résultats qui suivent sont donc le fruit de croisements de données qui ont été effectués afin de présenter ces résultats de manière synthétisée.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les différents résultats obtenus. Ils sont donc le fruit des analyses qui ont été présentées au chapitre précédent et de la triangulation des données. Les résultats généraux, qui comprennent des alphas de Cronbach et des corrélations entre les rôles, sont donc d'abord exposés. Ensuite, les résultats portant sur chacun les rôles adoptés par les PRH ainsi que les tests de différences de moyennes seront présentés, suivis des divers éléments contextuels qui ont pu affecter les perceptions portant sur ces mêmes rôles.

4.1 Résultats généraux sur les rôles d'Ulrich (1997)

Tout d'abord, les résultats des analyses descriptives démontrent que les données se distribuent normalement (Field, 2009).

Tableau 4. 1 Résultats descriptifs des rôles d'Ulrich (1997)

	N	Mode	Médiane	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Asymétrie	Aplanissement
Partenaire stratégique	51	4.1	3.90	3.70	0.88	1.50	5.00	-1.59	-0.76
Agent de changement	50	3.9	3.90	3.63	1.00	1.40	5.00	-1.72	-1.06
Expert administratif	49	3.0a	3.40	3.28	0.72	1.60	4.40	-1.44	-0.66
Défenseur des employés	48	2.1a	2.25	2.25	0.73	1.10	3.80	0.90	1.11
Partenaire d'affaires	49	3.68	3.38	3.22	0.70	1.70	4.29	-1.42	-0.99
a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.									

Ainsi, en observant ces résultats, nous pouvons conclure que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement sont ceux qui semblent davantage adoptés par les PRH selon les participants. Cependant, le rôle d'agent de changement présente un écart-type de 1. Cela signifie que les participants ont fourni des réponses très variées aux dix énoncés qui évaluent ce rôle et qu'il est donc plus complexe d'en dégager des tendances (Field, 2009). Ensuite, le rôle d'expert administratif est aussi perçu fortement, mais dans une moindre mesure. Pour ce qui est du rôle de défenseur des employés, les participants au questionnaire lui ont accordé de plus faibles résultats et semblent donc estimer qu'il est tenu dans une moindre mesure par les PRH. Finalement, le rôle global de partenaire d'affaires, qui regroupe les quatre rôles susmentionnés, présente des résultats qui semblent acceptables comme cela sera exposé en détails subséquentement. Ces résultats généraux seront explorés plus en détails dans les sous-sections qui suivent.

Ensuite, un deuxième tableau présente les alphas de Cronbach pour chacun des rôles conçus par Ulrich (1997) ainsi que les corrélations entre ces derniers.

Tableau 4. 2 Intercorrélations entre les rôles et alphas de Cronbach

	Partenaire stratégique	Agent de changement	Expert administratif	Défenseur des employés
Partenaire stratégique	.93			
Agent de changement	.87**	.96		
Expert administratif	.64**	.58**	.87	
Défenseur des employés	.50**	.46**	.46**	.91

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (bilatéral)
N = 48.

Cette analyse confirme donc que les quatre rôles conçus par Ulrich (1997) sont mesurés fidèlement (Field, 2009) par les énoncés qui composent le questionnaire utilisé (Conner et Ulrich, 1996). Il en est d'ailleurs de même pour le rôle de partenaire d'affaires, dont les énoncés présentent une excellente fiabilité, avec un coefficient alpha de .96. De plus, ces résultats démontrent que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement sont fortement liés (Cohen, 1988) et il sera donc important de considérer ce lien dans l'analyse des résultats. En effet, les résultats obtenus pour l'un de ces rôles pourraient tendre à expliquer ou influencer ceux de l'autre (Field, 2009). En ce qui a trait aux corrélations issues des rôles d'expert administratif et de défenseur des employés, celles-ci démontrent que les rôles sont fortement ou moyennement corrélés

entre eux (Cohen, 1988). Les sous-sections qui suivent visent donc à exposer les résultats propres à chacun de ces rôles issus de la triangulation des données.

4.2 Les rôles tenus par les PRH

L'un des objectifs de cette recherche est de déterminer les rôles tenus par les PRH selon le modèle d'Ulrich (1997). Pour ce faire, nous avons donc recueilli les perceptions des participants à cet effet et nous les avons comparées afin de savoir si celles-ci convergent et, si non, de déterminer les raisons qui sous-tendent ces écarts. Nous avons donc comparé les perceptions des PRH et de leurs proches collègues, soit le groupe 1, à celles des membres de directions et de certains autres de leurs collègues au sein des RH, soit le groupe 2. Ainsi, les résultats issus du questionnaire permettent de calculer et de comparer des moyennes pour chacun des rôles. Le fruit de ces analyses est présenté sous la forme d'un graphique.

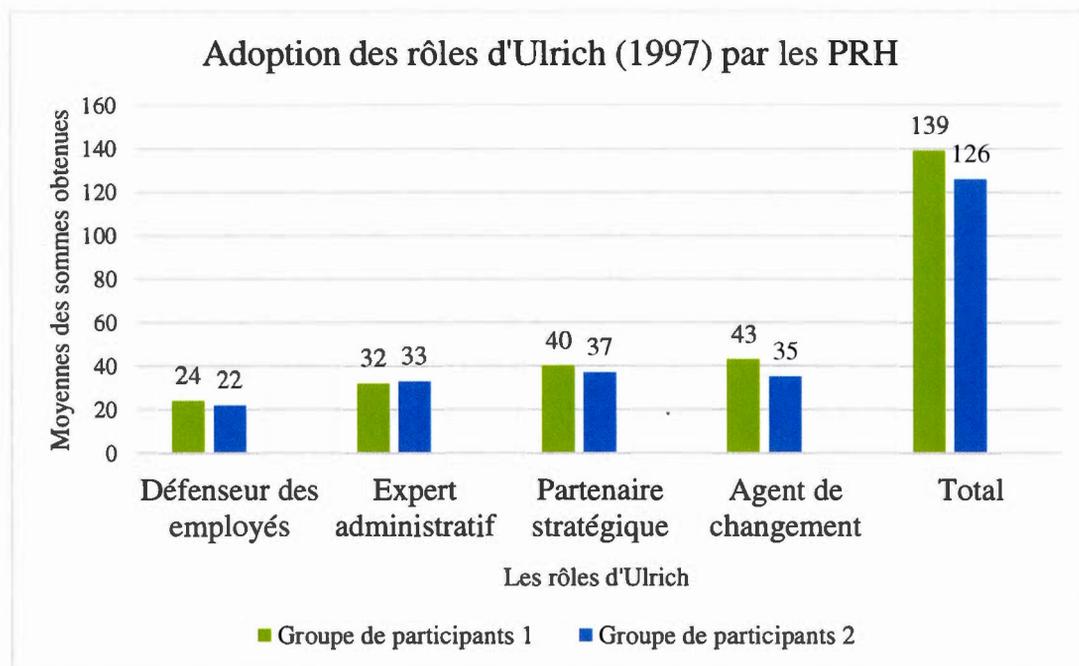


Figure 4. 1 Adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les PRH

Dans un premier temps, il convient d'analyser ces résultats selon la technique que propose Ulrich dans son livre *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results* (1997). Ainsi, le pointage total indique le niveau de la qualité des services offerts par le département ou l'unité des RH évalué. Ce dernier est considéré comme élevé s'il est supérieur à 160 et un pointage inférieur à 90 est considéré comme faible (Ulrich, 1997). Dans ce cas, les résultats obtenus par les PRH sont de 126 et 139 et ils sont donc considérés comme bons. Ce total représente également le rôle de partenaire d'affaires, mais, cependant, il est impossible d'affirmer que ce rôle est bel et bien tenu par les PRH du CIUSSS seulement en analysant ce pointage (Ulrich, 1997). En effet, comme le souligne Ulrich (1997), les quatre rôles doivent être convenablement tenus pour que des professionnels RH puissent être considérés comme des partenaires d'affaires. D'ailleurs, en ce qui concerne le pointage

propre à chaque rôle, l'auteur ne précise pas quel résultat est considéré comme élevé ou faible.

Toutefois, à partir des résultats présentés à la figure 4.2, il est possible de déterminer que les rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement et d'expert administratif semblent être tenus par les PRH selon les participants. En ce qui concerne le rôle de défenseur des employés, il a obtenu un plus faible pointage au volet quantitatif ce qui tend à démontrer qu'il est possiblement adopté par les PRH, mais dans une moindre mesure. En ce qui concerne les résultats du volet qualitatif à ce sujet, plus de 61% des participants aux entrevues ont reconnu le rôle de partenaire stratégique des PRH, 52% ont distingué celui d'agent de changement, 15% ont discerné le rôle d'expert administratif et seulement 10% d'entre eux ont reconnu le rôle de défenseur des employés. Alors que les rôles stratégiques semblent indéniablement faire partie du mandat des PRH selon ces résultats, certains participants doutent de la nécessité d'y inclure les rôles de nature plus opérationnelle :

Je pense qu'il faut les positionner stratégiquement à l'intérieur de l'établissement parce que c'est stratégique leur rôle, ce n'est pas opérationnel. » (Participant 7) ;

Alors ils sont dans des rencontres, ils sont dans des dossiers assez complexes, ils sont très sollicités. Donc c'est clair que tout le support à la gestion quotidienne et opérationnelle, à mon avis, selon moi, ça devient [...] peu probable [...]. (Participant 13).

Afin de déterminer si ces écarts de perceptions sont significatifs, nous avons d'abord calculé la moyenne pour chaque rôle et pour chacun des deux échantillons. Un participant devait avoir répondu à au moins sept énoncés sur 10 pour chacun des rôles afin que ses réponses soient prises en compte dans ce calcul. Au plan quantitatif, l'écart

le plus important est celui de huit points et il a trait au rôle d'agent de changement. Les autres rôles présentent des écarts de perceptions variant entre trois et un point. Finalement, le total présente un écart de 13 points. Afin de comparer les perceptions pour chacun des rôles dans les deux groupes de taille inégale, nous avons effectué des tests de Levene afin de déterminer s'il y avait homogénéité des variances. Les résultats obtenus nous permettent d'assumer l'égalité des variances dans les groupes car les valeurs p sont toutes supérieures à .05 et donc, non significatives (Field, 2013, p. 374). Les résultats aux tests de différences de moyennes sont présentés au tableau 4.3.

Tableau 4. 3 Résultats des Tests-T pour échantillons indépendants (égalité des variances)

TESTS-T POUR ÉCHANTILLONS INDÉPENDANTS	Groupe de participants	N	Moyenne	Écart-type	t	ddl	Sig. Du T-Test (bilatéral)
Défenseur des employés	1	7	2.39	0.75	0.520	46	0.605
	2	41	2.23	0.73			
Expert administratif	1	7	3.28	0.68	-.004	47	0.996
	2	42	3.28	0.74			
Partenaire stratégique	1	7	4.01	0.81	1.023	49	0.311
	2	44	3.65	0.88			
Agent de changement	1	7	4.31	0.59	2.005	48	0.051
	2	43	3.52	1.01			
Total (Partenaire d'affaires)	1	7	4.01	0.81	1.148	47	0.311
	2	44	3.65	0.88			

Les résultats ne révèlent aucun écart de perception significatif entre les deux groupes de répondants. Cependant, le rôle d'agent de changement présente une tendance ($p = .051$). En effet, cet écart est très près d'être considéré comme significatif et par conséquent, d'indiquer que l'écart de perception entre les deux échantillons existe. Ainsi, il y aurait quasi lieu d'affirmer que les deux groupes de participants au

questionnaire ne perçoivent pas l'adoption du rôle d'agent de changement par les PRH de la même manière. Cet écart sera davantage exploré dans la discussion.

En somme, les résultats susmentionnés infirment la première hypothèse selon laquelle le deuxième groupe de participants accorderaient des pointages plus faibles aux quatre rôles comparativement au premier groupe. À présent, afin de confirmer ou d'infirmer la deuxième hypothèse, les résultats portant sur chacun des rôles formulés par Ulrich (1997) seront exposés.

4.2.1 Partenaire stratégique

Dans son livre *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results* (1997), Ulrich décrit le rôle de partenaire stratégique comme étant celui qui est responsable de soulever des interrogations dans l'élaboration de stratégies afin de permettre que celles-ci se transposent en actions et pratiques viables. Il peut également identifier les forces et faiblesses des stratégies afin de contribuer à leur éventuel succès (Ulrich, 1997). Au sein du CIUSSS étudié, le rôle de partenaire stratégique semble principalement s'être incarné dans le poste de PRH sous la forme d'un conseiller qui sait mettre en évidence les enjeux RH dans le cadre de projet organisationnel qui s'inscrivent dans la stratégie d'affaires de l'organisation (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015). Cependant, les participants ont nommé ce rôle tout autrement, bien que leur description concorde avec celle du partenaire stratégique. Effectivement, ces derniers ont plutôt attribué le terme d'expert stratégique à ce rôle en raison de toutes les connaissances en RH que les PRH détiennent comme le décrivent les citations suivantes :

[...] elle a des connaissances spécifiques RH, elle connaît très bien sa direction, elle connaît ses partenaires à l'intérieur de sa direction [...]. » (Participant 14) ;

[...] c'est quelqu'un qui a des très, très bonnes connaissances en ressources humaines, peut-être plus généraliste [...] » (Participant 3).

Pour ce qui est du mot stratégique, ils semblent l'employer parce que, selon eux, ces connaissances RH sont principalement utilisées afin de soulever des enjeux. Par la suite, il paraît également de leur responsabilité de contribuer à amenuiser ces mêmes enjeux en apportant des solutions qui sauront surpasser les contraintes. Le tableau qui suit résume les perceptions des participants aux entrevues au sujet du rôle de partenaire stratégique.

Tableau 4. 4 Résumé des perceptions des participants sur le rôle de partenaire stratégique

Aspects du rôle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soulever des enjeux ○ Aplanir les enjeux ○ Tenir une vigie
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ○ Développer un projet réaliste ○ Connaître les priorités du département RH
Désavantages	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aucun n'a été mentionné
Besoins répondus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obtenir des réponses à des questions RH ○ Avoir une lecture stratégique des dossiers ○ Trouver des solutions à des enjeux ou des problèmes
Besoins non-répondus	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trouver des solutions à des enjeux ou des problèmes

Ainsi, dans ce contexte de grande réorganisation, les stratégies que les directions élaborent dans le but de mettre en place les changements demandés peuvent tenir compte de certains aspects des RH en raison du grand nombre d'employés touchés.

Dans cette conjoncture, les PRH sont donc appelés à identifier des enjeux au niveau des RH. Un participant explique d'ailleurs bien cette facette du rôle en indiquant que les PRH doivent :

[...] leur expliquer les grands concepts de ressources humaines parce que, souvent, les clients y vont partir avec une idée, et ils veulent faire un projet en un mois, mais, juste en convention collective, ça va prendre six mois parce qu'il faut respecter des délais. Mais souvent les gens ne connaissent pas tous ces rouages-là des ressources humaines et des conventions collectives. Les gens sont pressés. Donc [...] y sont là pour un peu essayer de faire avancer un projet, mais de manière réaliste, et de faire comprendre aux clients et aux directions clientèles que [...] il y a certaines règles [...] (Participant 5).

D'autres participants ont également décrit leur expérience en déclarant :

Moi, je n'ai pas des connaissances RH suffisamment élaborées pour comprendre des fois tous les enjeux. Donc elle, elle va regarder nos projets et elle va dire : "Ah, bien, il va y avoir un enjeu RH ; telle chose, telle chose, telle chose". Nous, on ne l'avait pas vu. (Participant 20) ;

Donc de voir elle concrètement ce que ça veut dire en termes de changement de structure, dotation, stabilité de la main-d'œuvre, développement des compétences, etc. C'est vraiment comme un intégrateur qui nous permet de réaliser les projets avec succès. (Participant 6).

En soulignant des enjeux et en émettant certaines réflexions, les PRH semblent alors permettre aux directions de planifier un projet qui pourra se transposer au niveau exécutif plus aisément. De plus, cet exercice permet aux parties d'identifier communément des forces et des faiblesses qui peuvent conduire à la réussite ou à l'échec d'une stratégie portant sur la réorganisation. Cela consent du même coup à répondre aux besoins des directions d'avoir une lecture stratégique d'un dossier : « [...] »

y répondent à une espèce de lecture stratégique d'un dossier et essayer aussi quand ça "crunch" de... y sont un peu une personne de référence crédible sur qui on peut compter pour aller faire du chemin avec les directions. » (Participant 5).

Également, plus de la moitié des participants aux entrevues ont mentionné que le fait que les PRH contribuent à développer des projets de manière réaliste est un grand avantage qu'ils attribuent à ce rôle ;

[...] cette personne-là, elle va nous questionner, et parfois nous challenger, pour nous obliger à mieux le réfléchir, et ça, c'est extrêmement précieux parce que, des fois, elle nous dit : "Non, ça vous ne pouvez pas le faire comme ça. La convention ne permet pas ça du tout", mais nous, on n'a pas cette finesse-là. Nous, on a un but ultime et c'est d'arriver à nos fins, mais je pense que, le chemin pour y arriver, nous, notre partenaire RH nous aide beaucoup à paver le chemin. (Participant 3);

Bon, les avantages c'est vraiment [...] de tout de suite nous pister sur des problématiques de ressources humaines. Donc de ne pas prendre une orientation sur laquelle on va devoir reculer [...]. (Participant 11).

Ensuite, en plus d'identifier des enjeux, les PRH semblent aussi avoir comme responsabilité d'aplanir ces enjeux, c'est-à-dire de les surmonter de manière à ce que les projets et les stratégies qui les sous-tendent puissent se réaliser avec succès. Un participant a d'ailleurs très bien résumé cet aspect en déclarant :

Donc, à mon sens, ces gens-là, leur job, c'est de trouver des solutions, d'être créatif, d'être facilitateur, d'être négociateur avec les clients internes, avec les gens, trouver des compromis, faire... créer des liens qui ne se font pas naturellement. S'il y a un enjeu entre dotation et relations de travail dans un tel

dossier, leur job c'est de dénouer ça. Donc, moi, je vois que s'ils veulent être stratégiques, leur job à eux c'est d'aplanir tous les enjeux qui peut y avoir dans une organisation [...]. (Participant 10).

Pourtant, bien qu'ils contribuent à l'identification de solutions selon certains participants, d'autres ont rapporté des expériences diamétralement opposées sur ce sujet. Cette opposition de perception semble être principalement due à la vigie que tiennent les PRH. Bien que la plupart des participants aient constaté un rôle de vigie au niveau des RH qui leur permet de mieux saisir l'orientation et les priorités du département RH, certains ont plutôt perçu cette vigie de manière contraignante. En effet, des participants aux entrevues ont indiqué :

[...] c'est sûr que, pour moi, une vigie, ce n'est pas un contrôle et, souvent, je l'ai vécu davantage comme un contrôle dans les opérations ou dans les choses que mène une vigie. Et ça, je pense que c'est quelque chose qui, actuellement, si j'avais à nommer dans les choses qui heurtent ou dans les difficultés d'implantation de ce rôle-là, à mon avis, c'est celui-là. (Participant 13) ;

C'est plus traduit comme un contrôle... plus sous un angle de surveillance et de correction. (Participant 1).

Ainsi, ceux qui ont perçu ce type de vigie tendent également à déclarer qu'ils ont parfois senti qu'aucune approche-solution n'était adoptée de la part des PRH :

Mais, quand on a des problèmes, qu'on lui en parle et qu'on a juste de l'écoute, qu'on n'a pas de solutions, bien c'est sûr que ça ne rend pas ça crédible parce que tu penses que [...] c'est quelqu'un qui va nous aider, puis, finalement, il n'y a pas d'aide. Il n'y a pas de solutions, il n'y a pas d'approches-solutions, et c'est comme... ça crée le sentiment que la direction des ressources humaines est rigide [...]. (Participant 11).

En somme, pour le volet qualitatif, le seul aspect du rôle de partenaire stratégique, tel que l'a défini Ulrich (1997) qui n'a pas été mentionné au cours des entretiens est qu'il permet d'aligner les stratégies RH sur les stratégies d'affaires de l'organisation. Sinon, tous les aspects du rôle tels qu'ils sont décrits (Ulrich, 1997) semblent faire partie intégrante du mandat des PRH selon les participants aux entrevues. La triangulation des données démontre donc que le rôle de partenaire stratégique semble avoir été fortement adopté par les PRH, car l'analyse des données, autant qualitative que quantitative, mène aux mêmes conclusions.

4.2.2 Agent de changement

Comme le décrit si bien Ulrich, la principale tâche de l'agent de changement est de s'assurer que les changements puissent se réaliser (Ulrich, 1997). Il n'est toutefois pas de son ressort de statuer quel changement organisationnel prendra forme ou non (Ulrich, 1998). Dans le cadre des nombreux projets qui subsistent actuellement à l'intérieur du CIUSSS, les PRH contribuent à ce que ces changements se concrétisent au niveau des RH en tenant un rôle qualifié de coordonnateur ou de facilitateur. Les participants semblent avoir utilisé ces termes pour décrire ce rôle car plusieurs perçoivent que les PRH coordonnent les différents sous-secteurs du département RH afin que les changements prennent forme. Les perceptions qu'ont émis les participants face à ce rôle sont résumées dans le tableau 4.5.

Tableau 4. 5 Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'agent de changement

Aspects du rôle	○ Coordonner les sous-secteurs des RH
Avantages	○ Diminution des interactions ○ Gain de temps et d'efficacité ○ Respect des délais
Désavantages	○ Communication fastidieuse
Besoins répondus	○ Coordonner les sous-secteurs RH
Besoins non-répondus	○ Connaître les offres de services des autres directions soutien

En tenant le rôle de partenaire stratégique, ils sont alors en mesure de bien saisir la teneur des dossiers et cela semble contribuer à l'adoption du rôle d'agent de changement comme l'affirme ce participant :

[...] c'est la personne qui m'aide à coordonner les différentes actions des RH en fonction, des fois, des gros projets qu'on peut avoir ou qui va être une facilitatrice, pour elle, coordonner toute son équipe RH à l'intérieur mettons d'un dossier. (Participant 18).

Ainsi, les PRH semblent donc présenter aux sous-secteurs RH concernés par un projet le contenu de ce dernier suite à des rencontres avec la direction cliente. Par la suite, le PRH paraît s'assurer que tous les sous-secteurs rencontrés réalisent leurs tâches dans le but que les changements demandés puissent s'opérer au niveau des RH dans les délais prescrits. Ce participant évoque d'ailleurs cet aspect du rôle en affirmant :

Elle, après ça, elle peut faire les liens avec les différents secteurs de la direction des ressources humaines et des communications ce qui m'évite, à moi, de faire un appel au chef de la liste de rappel, au chef de la dotation ou au chef des relations de travail pour faire en sorte que tout le monde se parle. Elle, elle

s'occupe de ça, et, dans nos grands projets de réorganisation, [...] on travaille avec certains acteurs clés et eux, en arrière, il y a toute une fourmilière qui travaille. Mais, le fait de s'adresser au partenaire RH, elle, elle peut nous aider dans la coordination de tout ça et ça nous facilite grandement la vie. (Participant 6).

En résumé, les PRH semblent donc permettre aux directions clientes que tous les sous-secteurs RH soient coordonnés de manière à respecter les délais requis dans le cadre d'un changement important au sein du CIUSSS comme en témoigne ce participant : « [Il] va s'assurer que tous les autres secteurs en arrière vont être enlignés sur les mêmes besoins, que les échéanciers vont être respectés dans les différents morceaux. » (Participant 9). En somme, la direction RH et les directions clientes semblent en tirer des bénéfices selon ce participant : « [...] dans le fond, c'est gagnant-gagnant et pour l'équipe RH, parce qu'ils ont une personne qui est la porte d'entrée aussi dans le projet, qui aide à comprendre le projet, et, pour moi, [...] ça m'évite de multiplier plusieurs interactions. » (Participant 18).

Comme cela fut évoqué dans certains des extraits précédents, la majorité des participants apprécie grandement la diminution des interactions avec les différents sous-secteurs RH dû au rôle d'agent de changement que tiennent les PRH. Parmi les autres avantages associés à ce rôle, les gains de temps et d'efficacité ont été rapportés par bon nombre des employés interrogés. Cet extrait rend d'ailleurs bien justice aux commentaires obtenus :

Donc ça, ça nous a fait gagner du temps. On était beaucoup plus efficaces, ça l'a amélioré l'efficacité et ça l'améliore je dirais la capacité organisationnelle parce que le temps qu'on aurait pris pour faire ça, peut-être qu'il aurait fallu faire plus de rencontres encore, attacher tout le monde ensemble et on n'aurait pas livré dans le temps qu'on a livré. Donc ça nous amène une grande efficacité. [...] Moi,

je pense que c'est à conserver parce que l'on sauve beaucoup de temps et ça nous permet nous autres de nous concentrer sur la clinique et non pas d'essayer de trouver des solutions et de jouer au RH. (Participant 3).

De plus, bien que cela permette aux directions que les sous-secteurs RH soient coordonnés sans qu'ils aient à s'acquitter de cette tâche, cela soulève tout de même un inconvénient. Effectivement, certains ont rapporté que cette organisation du travail tend à compliquer les communications entre les différents acteurs impliqués. Ce participant témoigne d'ailleurs de son expérience :

La seule affaire qui est difficile, et ça ne leur appartient strictement pas, c'est ce modèle-là comme tel créer beaucoup de "répétages". Mes [directeurs adjoints] se plaignent souvent de ça, pas de la personne, mais du fait qu'on doit tout raconter de fond en comble à la personne pour qu'elle comprenne et elle va faire des liens avec d'autres personnes avec qui il faut recommencer. On est comme les clients dans le fond, les clients cliniques, qui se plaignent qu'ils doivent raconter leur histoire deux, trois fois à des intervenants différents. On vit la même chose que nos clients dans le fond. (Participant 7).

De ce fait, les directions clientes ne savent pas toujours dans quelle situation ils doivent communiquer avec leur PRH et quand communiquer directement avec les gestionnaires des sous-secteurs RH :

[...] des fois, je me pose la question : « Est-ce que je parle directement au gestionnaire concerné ou est-ce que je vais via le partenaire RH ? » Donc ça, des fois, ce n'est pas si clair tout le temps dans ma tête. En général, mettons quand c'est unidimensionnel, je vais parler au gestionnaire concerné, mais, quand ça concerne deux ou trois éléments dans les RH, entre la dotation et les relations de travail puis la D.O. et tout ça là, en général, je vais passer via [mon] partenaire RH. Mais ce n'est pas toujours si simple. (Participant 18).

Finalement, des directions soutien, qui conseillent les directions clientes comme le font les PRH, telles les finances et les services techniques, ont souligné de leur côté leur besoin que les PRH profitent de leurs contacts avec les directions clientes pour représenter leur direction. Ainsi, dans le cadre de projets organisationnels, les PRH pourraient souligner les services que d'autres directions soutien offrent afin qu'ils se joignent au projet et que ce dernier ne se réalise que mieux. Un participant a, à ce sujet, affirmé : « Mon partenaire RH devrait me connaître et devrait connaître mon offre de services pour, quand il s'assit justement avec une direction qui réfléchit à un besoin, être capable de voir en quoi moi je pourrais être [...] utile. » (Participant 8). Pour ce faire, les participants estiment que les PRH doivent bien saisir l'offre de services de leur direction, mais également : « [...] bien comprendre les grands processus de[s] direction[s] adjointe[s] pour pouvoir diriger les clients [...] » (Participant 5). Les PRH pourraient donc, selon eux, faire connaître les offres de services des directions soutien ainsi que leurs processus quand ces derniers s'arriment avec les besoins d'une direction cliente dans le but que les changements ne se déroulent que plus rondement.

Tout compte fait, les PRH s'assurent principalement que les changements s'opèrent au niveau des RH. Aussi, ils contribuent à communiquer la vision des dirigeants et les raisons qui sous-tendent les changements aux spécialistes des sous-secteurs RH concernés. Cependant, il ne semble pas détenir la responsabilité de construire des indicateurs entre la nouvelle et l'ancienne culture et ils ne paraissent également pas valider que les comportements des employés s'accordent avec les changements réalisés. Bref, bien qu'ils n'adoptent pas tous les aspects de ce rôle, ils semblent tout de même tenir des responsabilités essentielles à celui-ci et comme le confirme la triangulation des données. Effectivement, les résultats obtenus grâce au questionnaire semblent aussi démontrer que les PRH ont adopté le rôle d'agent de changement et qu'il fait donc partie intégrante de leur mandat.

4.2.3 Expert administratif

Selon Ulrich, le rôle d'expert administratif consiste à s'assurer que les processus au sein des RH sont efficaces afin d'être en mesure de répondre aux demandes des employés et d'éliminer les coûts superflus (1997). Néanmoins, comme cela fut mentionné précédemment, des participants aux entrevues ont affirmé douter que le rôle de nature opérationnelle fasse partie du mandat des PRH. Dans ce même ordre d'idées, peu de perceptions ont été formulées sur le rôle d'expert administratif, ce qui explique que le tableau 4.6 qui résume ceux-ci soit succinct.

Tableau 4. 6 Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'expert administratif

Aspects du rôle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guider les employés à travers les processus ○ Offrir des outils de travail en lien avec les processus en place
Avantages	○ Aucun n'a été mentionné
Désavantages	○ Aucun n'a été mentionné
Besoins répondus	○ Avoir des outils de travail
Besoins non-répondus	○ Uniformiser les outils de travail

Durant les entretiens, seulement quelques participants ont mentionné que leur PRH leur sert parfois de guide à travers les différents processus qui subsistent au niveau des RH:

[...] j'ai souvent interpellé le partenaire RH pour m'aider à la direction des ressources humaines à voir là, je ne sais pas, j'ai besoin d'embaucher... de procéder à une embauche, c'est urgent. Comment on fonctionne? (Participant 12);

Sinon je peux l'appeler pour des petits bouts téléphoniques, peut-être cinq fois, où je lui posais des questions en lien avec des processus de dotation, qui je peux appeler pour telle chose, si c'est plus en lien exemple avec la formation. [...] Je l'ai appelé aussi au début de notre CIUSSS, quand c'était le début des structures

d'encadrement, je l'avais appelé concernant les affichages, qui peut appliquer. (Participant 2).

Comme ces extraits le démontrent, les PRH ont principalement assisté les directions à titre de courtier de connaissances concernant les divers processus existants au sein du département RH. Cependant, grâce à leur rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement, ils connaissent bien la nature des projets du CIUSSS et ils sont ainsi en position de valider si les processus sont suffisamment efficaces pour répondre aux besoins reliés à ceux-ci. Par exemple, certains participants ont témoigné que leur PRH les a grandement soutenus dans le respect de certains processus, tels ceux de la dotation ou des relations de travail, en leur fournissant ou en créant des outils de travail qui répondaient à leurs besoins. Par contre, aucun extrait ne peut être inclus afin d'assurer l'anonymat de participants. En effet, en entrevue, les membres des directions ont constamment illustré ce besoin à l'aide d'exemples de leur quotidien et de projets qu'ils chapeautent.

Ensuite, un aspect de ce rôle qui resterait à améliorer selon quelques participants aux entrevues est l'uniformisation des outils de travail. En effet, comme l'expose ce participant, ils ont parfois complété plusieurs fois des documents qui demandent pourtant des informations similaires :

[...] la partenaire RH va arriver avec des outils qui ne sont pas toujours cohérents avec ceux du CIUSSS. Alors, c'est arrivé dernièrement qu'on a essayé de comprendre qu'est-ce qu'il faut compléter comme outil. Il y a un document qu'on a utilisé beaucoup, [...], qui est un document intéressant, un bon document, mais le CIUSSS arrive avec un autre, le bureau de projet du CIUSSS a une charte de projet où certaines informations se recoupent. [...]. Alors il n'y a pas vraiment... on n'a pas le temps de commencer à dédoubler l'information. Alors, ça, je dirais qu'il y a certainement, en termes de pistes d'amélioration, un arrimage à faire

entre les documents du CIUSSS, les documents des partenaires RH, les documents du bureau de projet [...]. (Participant 12).

En somme, les PRH semblent renseigner des cadres sur des processus RH et assurer une certaine efficience de ces derniers. Toutefois, leurs responsabilités associées à ce rôle ne semblent pas s'étendre outre celles décrites précédemment. Ainsi, ils ne paraissent pas administrer directement les processus et ils ne semblent également pas de leur devoir de veiller à réduire les coûts reliés à ces derniers. Toutefois, il s'agit des principales responsabilités de l'expert administratif (Ulrich, 1997). Ainsi, les résultats pour le volet qualitatif ne semblent pas coordonnés avec ceux issus au volet quantitatif où les PRH ont, somme toute, ce rôle a obtenu de bons pointages, ce qui tend à indiquer que les PRH tiennent de manière soutenue le rôle d'expert administratif. Cet écart sera toutefois davantage développé dans la discussion.

4.2.4 Défenseur des employés

Le rôle de défenseur des employés est décrit par Ulrich (1997) comme celui qui s'assurera que les suggestions et les besoins des employés soient entendus par les dirigeants. Il peut également faire valoir aux gestionnaires l'importance d'avoir des employés mobilisés et s'assurer que ces derniers le soient afin qu'ils ressentent qu'ils sont une partie prenante de l'organisation (Ulrich, 1997). Au niveau quantitatif, c'est le rôle qui a obtenu le pointage le plus faible, donc celui que les PRH se seraient le moins approprié. Pour le volet qualitatif, peu de participants aux entrevues ont mentionné que les PRH tiennent des responsabilités reliées à ce rôle. En effet, seulement deux participants ont fait référence au rôle de défenseur des employés en affirmant que :

C'est sûr qu'elles ont à tenir compte des employés, dans le sens vraiment macro, mobilisation des ressources humaines par exemple. Il faut que les filles soient sensibles à ça, mais c'est surtout un rôle stratégique [...]. Mais ce n'est pas elles qui viennent gérer à notre place puis ce n'est pas elles qui doivent venir faire les relations de travail, ce n'est pas ça leur job. (Participant 7) ;

Donc le partenaire RH devient comme un agent qui assure la mobilisation parce que, quand on va faire des projets, c'est en première étape, donc ça donne beaucoup d'influence à la... à la place qu'on veut accorder aux ressources humaines. (Participant 8).

Selon ces participants, les PRH sont donc en position de veiller à la mobilisation des employés à travers la mise en place des changements qui s'opèrent actuellement. Par contre, il semble relever du devoir des directions ainsi que du département des relations de travail de s'assurer d'endosser pleinement ce rôle de défenseur des employés selon les participants. En somme, la triangulation des données permet de démontrer que le rôle de défenseur des employés est celui qui semble le moins être adopté par les PRH du CIUSSS étudié. En raison du peu d'informations qui ont été fournies sur ce rôle, un tableau résumé n'a pas paru nécessaire comme il l'a été pour les autres rôles.

Au terme de la présentation de ces résultats, nous pouvons conclure que la deuxième hypothèse, qui suppose que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement seront plus fortement perçus que les rôles de défenseur des employés et d'expert administratif, est confirmée par la triangulation des données. Ainsi, il semble que les PRH paraissent davantage tenir des rôles stratégiques qu'opérationnels. Toutefois, ces derniers adoptent également un autre rôle opérationnel, mais ce dernier n'apparaît pas dans le modèle conçu par Ulrich (1997).

4.2.5 Agent de liaison

En réalisant les analyses qualitatives, il semblait important de ne pas s'en tenir exclusivement aux rôles élaborés par Ulrich (1997) afin de ne pas en négliger un autre qui peut s'avérer tout aussi important. De ce fait, plus de la moitié des participants ont fait état du rôle de liaison que nous nommons agent de liaison. Ce dernier consiste à ce que les PRH comprennent d'abord les besoins des directions pour ensuite les orienter vers la personne-ressource au sein du département RH qui saura répondre à ces besoins. Le tableau ci-dessous résume les perceptions des participants à ce sujet.

Tableau 4. 7 Résumé des perceptions des participants sur le rôle d'agent de liaison

Aspects du rôle	○ Diriger les directions vers les personnes-ressources au sein des RH
Avantages	○ Gain de temps
Désavantages	○ Aucun n'a été mentionné
Besoins répondus	○ Trouver une personne-ressource rapidement
Besoins non-répondus	○ Soutien aux gestionnaires

Comme les directions ne savent pas toujours à qui adresser leurs demandes, ils se réfèrent alors souvent à leur PRH comme en témoigne ces extraits :

Bien le rôle qui est le plus clair pour moi c'est d'orienter nos demandes, c'est-à-dire, si je cherche quelque chose et que je ne sais pas à qui m'adresser dans la DRHCAJ, pour moi, notre partenaire RH, c'est celle qui peut m'orienter [...]. (Participant 12) ;

[...] quand je ne sais plus à qui m'adresser, il arrive de quoi et là je ne sais pas, je l'appelle. Je dis : "Écoutes, il se passe ça. Selon toi je devrais aller vers qui?" et là, elle va m'adresser à la bonne personne. Donc c'est une personne de liaison [...]. (Participant 20) ;

[...] elle nous identifie la bonne personne parce que sinon, comme je l'ai fait ce matin dans un autre dossier, j'ai parlé à six personnes avant de trouver la bonne personne [...]. (Participant 17).

Comme l'a mentionné ce dernier participant, il semble parfois s'avérer laborieux de trouver la personne-ressource au sein des RH qui peut répondre à leurs besoins et, en se référant à leur PRH, ils la trouvent rapidement. De ce fait, certains participants perçoivent aussi un avantage de gain de temps. Les présents extraits démontrent bien ces deux aspects du rôle d'agent de liaison :

C'est juste que là, dans la transformation, les repères sont pas mal à reconstruire parce que les équipes de la DRH sont en repositionnement. Donc on ne sait plus à quel interlocuteur s'adresser quand on a un problème, par exemple, au niveau des avantages sociaux ou avec la liste de rappel. Alors, si j'ai besoin de savoir à qui m'adresser, plutôt que de faire plusieurs téléphones, bien je peux appeler mon PRH et elle, elle va me guider vers la bonne personne. (Participant 6) ;

Je n'ai pas le goût de commencer à cogner à plein de portes. C'est sûr que moi, comme client, c'est plus rapide. (Participant 4) ;

Ça m'aide à gagner du temps. Je dirais que c'est surtout ça, ça me fait surtout gagner du temps parce que six appels pour trouver la bonne personne, c'était... j'ai passé trente-cinq minutes là-dessus. (Participant 17).

Par contre, quelques participants aux entrevues ont évoqué qu'ils apprécieraient que ce rôle soit également accessible pour les gestionnaires qu'ils dirigent. Il devrait, selon eux, s'agir d'une piste d'amélioration à apporter au poste de PRH, car cela leur cause des désagréments dans leur quotidien :

Un moment donné, quand un gestionnaire est écœuré de chercher, un moment donné, il peut abandonner, puis moi, ça, c'est quelque chose qui me dérange. Puis quand des gestionnaires me disent, des gestionnaires cliniques là, : "Je prends le tiers de mon temps à gérer des problèmes RH et finance", ça, moi, je veux réduire ça. (Participant 14).

À présent que tous les rôles que semblent porter les PRH ont été présentés, les éléments contextuels, qui sont présentés sous forme de pistes d'amélioration et qui ont pu influencer les perceptions des participants quant à l'adoption de ces rôles seront exposés.

4.3 Les éléments contextuels entourant le poste de PRH

Comme l'a évoqué L'Écuyer (1987), il est important de tenir compte du contexte dans lequel sont évoqués les propos des participants. Dans le cas du CIUSSS, le contexte de réorganisation peut avoir grandement affecté les perceptions des participants à propos de l'adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les PRH. De plus, les perceptions des employés sur le département RH peuvent aussi avoir joué un rôle dans les résultats présentés. Donc, dans le but de connaître comment ces éléments contextuels ont pu influencer les perceptions des participants, deux sous-sections sont consacrées à la description de ceux-ci. Ensuite, une dernière sous-section est vouée à la fonction même du PRH afin de présenter les perceptions générales que les participants ont émises sur ce dernier. En résumé, certaines pistes d'amélioration continue qui ont été soulevées seront présentées afin de constater l'impact que ces dernières ont pu avoir sur la perception des participants en ce qui concerne le poste de PRH.

4.3.1 Éléments contextuels associés au CIUSSS

Comme la réforme de la santé a débuté il y a tout juste trois ans (Québec, 2014), le CIUSSS de l'île de Montréal étudié se trouve toujours en réorganisation afin de réaliser les changements commandés (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015). Ce participant reflète d'ailleurs ce grand climat de turbulences avec lequel les employés composent actuellement :

[...] dans notre contexte actuel, où on crée des directions, on essaie de mobiliser des équipes vers bâtir un nouveau CIUSSS à l'intérieur duquel il y a toutes nos directions, ça implique beaucoup de... pour le personnel, beaucoup de changements. (Participant 15).

De plus, comme cela fut évoqué subséquemment, la perte des repères des personnes-ressources a été l'un des impacts de ces changements. Cependant, cela ne semble pas seulement avoir affecté le département RH comme l'évoque des participants :

C'est sûr que, la dernière année, c'est une année de mise en place du CIUSSS. Moi, c'était une année de très, très grande transformation dans ma direction adjointe puis c'est une année où on a perdu tous nos contacts. Alors il fallait rebâtir, trouver qui fait quoi, trouver les numéros et tout ça. (Participant 12) ;

Surtout dans un contexte de fusion tel qu'on a connu ; implantation d'un CIUSSS où on ne connaît pas les gens, on ne sait plus à quelle porte frapper, les gens déménagent, on n'a pas les coordonnées. (Participant 3).

De plus, des directions ont admis avoir parfois de la difficulté à composer avec certains autres éléments contextuels, des éléments qui peuvent également affecter les PRH.

Dans un premier temps, quelques participants ont rapporté qu'ils ressentent certaines pressions de la part du gouvernement afin que tous les changements soient mis en place rapidement. Comme en témoigne ce cadre, cela peut conduire à commettre certaines bévues :

Et l'autre problème c'est que tout va vite. Tout va vite, tout le monde est pressé. Il y a des pressions qui arrivent très "top down" dans la nouvelle gouvernance. Puis, effectivement, ce qui arrive, le danger, c'est qu'ils ne répondent pas promptement. (Participant 4).

Dans un deuxième temps, une perte d'expertise causée, selon les participants aux entrevues, par la mise en place de la réforme de la santé et des services sociaux, a causé des torts à l'organisation :

[...] juste la pénurie de personnel, on la sent déjà... beaucoup de personnes sont parties à la retraite, donc l'expertise, elle est disparue, elle est disparue. (Participant 21) ;

Puis, à quelque part, il faut quand même prendre tout ça dans un contexte [...] beaucoup moins de joueurs sur les chaises, des départs, des pertes d'expertise incroyables. Ça ce n'est pas juste les RH, c'est tout le monde, mais ça affecte les ressources humaines aussi l'exode d'expertise. (Participant 7).

En somme, plusieurs éléments contextuels reliés au CIUSSS étudié peuvent avoir affectés la perception des participants sur les rôles tenus par les PRH. Cependant, il s'avère aussi pertinent de s'intéresser aux éléments contextuels associés au département RH, car les PRH en sont une constituante.

4.3.2 Éléments contextuels associés au département RH

Puisque la perception que les participants ont des RH peut influencer la perception qu'ils ont du poste de PRH, nous nous sommes intéressées à cet aspect au cours de nos analyses. En premier lieu, nous avons demandé au deuxième groupe de participants « Dans quelle mesure considérez-vous que les ressources humaines amènent une valeur ajoutée au sein d'une organisation comme le CIUSSS? ». Les réponses à cette question sont exposées dans la figure 4.2.

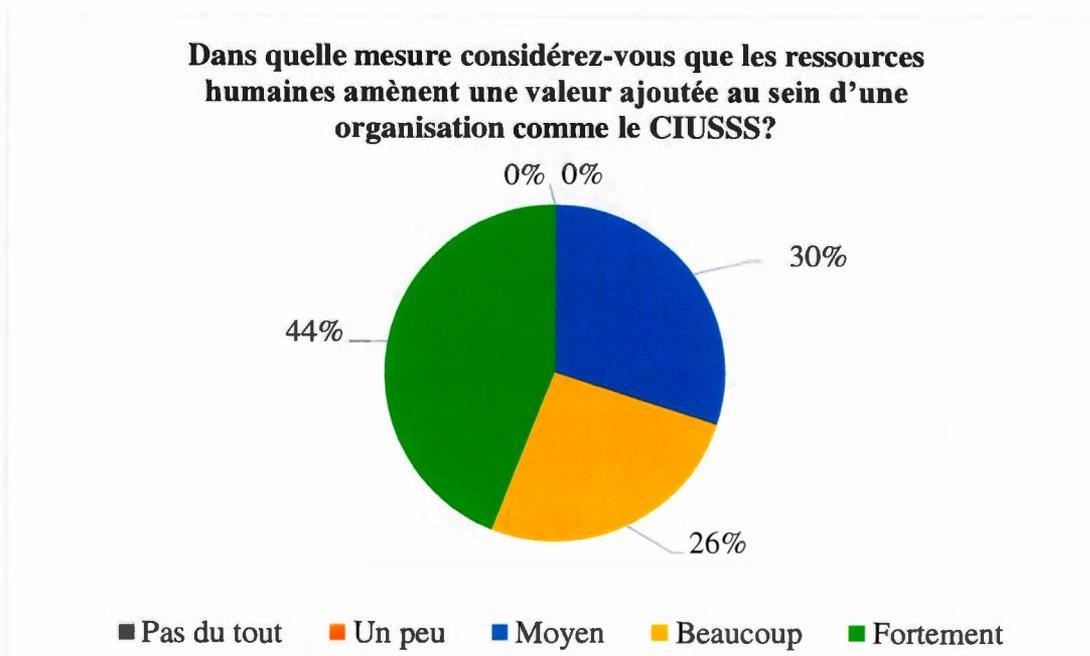


Figure 4. 2 Valeur ajoutée perçue des ressources humaines au sein d'un CIUSSS

Les résultats obtenus démontrent que la valeur ajoutée par les RH est perçue très positivement au sein de l'organisation. Effectivement, aucun des 45 répondants à la

deuxième version du questionnaire électronique ne considère que la valeur ajoutée par les RH est faible et 44% d'entre eux affirment plutôt qu'ils sont fortement en accord avec l'affirmation proposée.

Ensuite, nous nous sommes intéressées à savoir si un lien existe entre leur perception de la valeur ajoutée des RH et leur satisfaction envers le travail des PRH dont les résultats sont présentés à la figure 4.3. Une corrélation de Pearson a été calculée entre ces deux variables et un lien significatif ressort de cette analyse ($r = .48, p < 0.01$). Ce résultat révèle donc qu'il est possible que les participants qui ont une image positive de la valeur apportée par les RH soient davantage satisfaits du travail des PRH. Le contraire est aussi possible ; les participants qui sont satisfaits du travail des PRH perçoivent davantage la valeur ajoutée par les RH. Il convient alors d'autant plus de s'attarder à la satisfaction des participants concernant le travail des PRH.

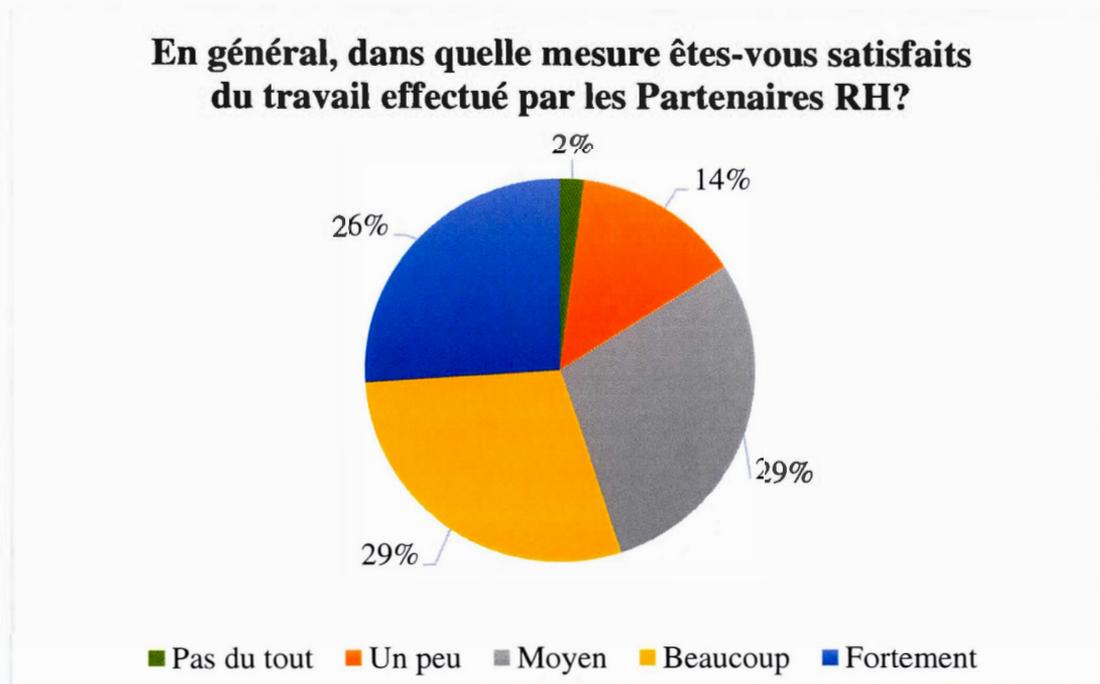


Figure 4. 3 Satisfaction générale du travail des PRH

Bien que plus de la moitié des 45 répondants se disent fortement ou beaucoup satisfaits du travail réalisé par les PRH, 45% d'entre eux semblent tout de même considérer que des améliorations restent à apporter. Toutefois, la majorité des cadres interrogés ont réitéré leur confiance dans ce modèle de poste :

[...] je tiens à dire que les partenaires RH pour moi c'est un bon coup de l'organisation. J'ai beau être un peu critique, mais ça reste que je pense que c'était la bonne chose à faire pour l'organisation. (Participant 10) ;

[...] pour moi, le partenaire RH c'est devenu un incontournable pour m'accompagner dans la transformation, autant dans l'offre de service que dans les structures [...]. (Participant 6) ;

Ah, pour moi, c'est une invention avec laquelle je ne m'en passerais plus, je ne m'en passerais plus! (Participant 18).

Malgré tous les bons mots que les participants ont adressés aux PRH, des aspects de ce poste et, plus précisément, des services du département duquel ils font partie semblent tout de même rester à bonifier. Tout d'abord, ce à quoi les participants aux entrevues ont le plus fait référence parmi les différents éléments se rapportant aux services RH, est la disponibilité du département RH et son système de priorisation des projets. En effet, certains cadres perçoivent que les dossiers prioritaires des RH ne concordent pas nécessairement avec les leurs, comme le reflète ces propos :

La réorganisation actuelle fait que tout le monde a beaucoup de travail, tout le monde a un agenda caché ou non, mais ont une idée d'où ils veulent être dans un nombre X de mois, et j'ai l'impression qu'il peut y avoir quelque chose qui est prioritaire pour nous, mais qui ne l'est pas mettons pour la DRHCAJ. (Participant 12).

Un autre participant s'est exprimé sur ce sujet en admettant ne pas sentir que sa direction est priorisée par le département RH, mais qu'il aurait apprécié que, dans ce cas, des solutions alternatives lui soient offertes afin de poursuivre la mise en place de ses projets :

Souvent la réponse c'est : "Ah bien non, ça ne pourra pas être ça", mais moi ça... J'aimerais ça sentir que, soit on réfléchit avec moi, ou qu'on dit : "Mais il a tu vraiment pas d'autres moyens?", parce que, dans d'autres CIUSSS, il y a un moyen. Comment ça se fait que nous il n'y a pas de moyens? C'est un peu ça, moi, j'aime ça comprendre. (Participant 16).

Comme le souligne ce cadre, le département RH ne semble parfois pas prendre le soin d'explorer les diverses solutions qui pourraient être mises en place pour surmonter les diverses contraintes auxquels ils font face. Cependant, cette situation semble due,

encore une fois, au grand nombre de projets qui se mettent actuellement en place dans le CIUSSS : « On a mis en place notre projet et on s'est fait mettre sur la glace parce que, au niveau organisationnel, il y en avait trop. » (Participant 6).

Une autre piste d'amélioration pour le département RH identifiée par les participants est la communication interne. Comme cela fut évoqué précédemment dans la sous-section traitant du rôle d'agent de changement, la communication entre les PRH et les spécialistes des sous-secteurs RH semble parfois manquer. Par contre, la communication interne au sein du département RH semble aussi parfois faire défaut : « Notre perception c'est : tout le monde travail en silo, et décide de leurs affaires dans leur domaine des RH, et ils descendent leurs orientations. Mais, pour nous, c'est extrêmement complexe de voir que les gens ne se parlent pas. » (Participant 7).

Finalement, pour conclure sur ce sujet, quelques participants ont rapporté qu'ils ont parfois éprouvé des difficultés à composer avec l'éloignement géographique des RH. En effet, bien qu'anciennement des employés des RH se trouvaient dans chaque établissement de santé et de services sociaux, il en est autrement aujourd'hui, où ils se retrouvent seulement dans quelques bâtiments de l'organisation. Des participants questionnés ont donc admis qu'il aimerait revisiter le précédent système :

Si vous aviez une chose à améliorer de ce poste, qu'est-ce que ça serait ?

Rapprocher le partenaire RH de la direction qui lui est associé [...] un rapprochement physique. (Participant 1).

Si j'avais pu, j'aurais aimé mieux avoir un partenaire RH qui est tout le temps avec nous puis qui répond à tout, un peu sur le modèle de ce qu'on avait avant [...]. (Participant 12).

Suite à la présentation d'éléments contextuels reliés au département RH, il convient alors de s'intéresser à certaines autres perceptions davantage générales à propos du rôle de PRH.

4.3.3 Perceptions générales associées au poste de PRH

Afin de bien définir les perceptions qu'entretiennent les participants à propos du poste de PRH, il convient tout d'abord de s'attarder aux contacts qu'ils sont appelés à entretenir avec ceux-ci. Nous avons donc demandé au deuxième groupe de participants au questionnaire électronique le nombre de projets sur lesquels ils ont collaboré avec les PRH. Les résultats sont présentés dans la figure qui suit.

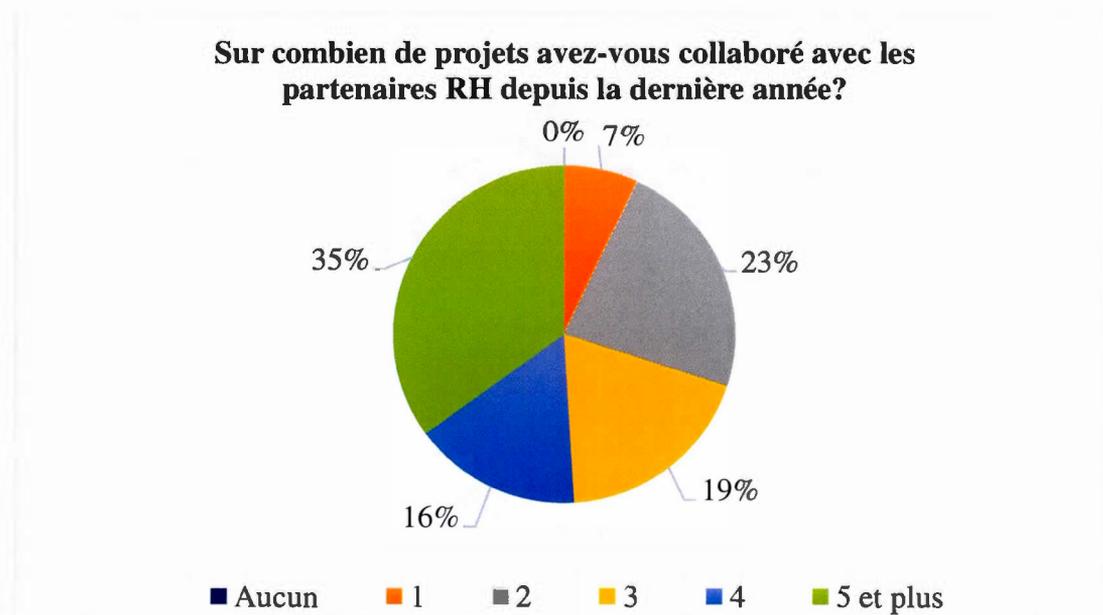


Figure 4. 4 Nombre de projets sur lesquels les participants ont collaboré avec les PRH

Comme le démontre le graphique, tous les répondants ont au moins collaboré une fois avec les PRH dans le cadre d'un projet et la plupart ont eu des contacts répétés avec ces derniers. Pour le volet qualitatif, la majorité des participants ont également affirmé avoir collaboré avec leur PRH sur des projets organisationnels qui visent souvent la réorganisation d'une direction comme l'oblige la réforme entamée dans le réseau de la santé et des services sociaux (Québec, 2014).

Toutefois, un certain nombre de participants aux entrevues ont rapporté n'avoir eu quasi aucun contact avec leur PRH. En effet, l'un d'entre eux a affirmé que « [...] pour la transformation de [sa] direction, [il] n'avai[t] pas de besoins particuliers. » (Participant 10). D'autres ont plutôt fait référence au fait qu'aucune des deux parties ne s'est contacté suite à la présentation du mandat du PRH tout en mentionnant que le besoin de soutien que comble habituellement ce poste est toutefois présent. Un répondant a, dans ce sens, conclu que « Le problème aussi des partenaires RH c'est qu'on ne l'a pas vu suffisamment, donc on a oublié son existence. On l'a vu au début, puis, après ça, on ne l'a plus revu. » (Participant 11). Également, une méconnaissance de ce poste a aussi causé une absence de contacts. Un participant a d'ailleurs affirmé « Ça fait tout au plus six à huit semaines que je sais qu'on a un partenaire RH pour nous accompagner. » (Participant 19).

Suite à ces résultats, il devient intéressant de valider si un lien existe entre le niveau de collaboration des PRH avec leurs collègues, soit le nombre de projets communs sur lesquels ils ont travaillé, et la satisfaction de ceux-ci envers leur travail en général. Suite aux calculs d'une corrélation de Pearson, ces deux variables ne sont pas corrélées de manière significative ($r = .24, p = ns$).

Par la suite, outre le fait que certains ont affirmé ne pas connaître l'existence du poste de PRH jusqu'à tout récemment, d'autres ont déclaré que le mandat et les responsabilités associées à ce poste manquent de clarté selon eux. Effectivement, la moitié des participants aux entrevues ont mentionné qu'ils ressentent le besoin de : « [...] vraiment préciser ce qu'elle est capable d'offrir comme service, [car] ça ne reste pas clair [...] » (Participant 11). Ce manque d'informations peut donc conduire à une mauvaise utilisation des rôles tenus par les PRH ou du moins, à des perceptions erronées concernant ceux-ci comme le reflète ce participant : « [...] quand ce n'est pas clair ce qu'une personne va faire, ça peut créer des attentes irréalistes, ça peut créer des irritants parce que le monde [a] des attentes. » (Participant 7).

Ensuite, parmi les autres éléments contextuels qui ont pu affecter les perceptions des participants, certains ont fait état des disponibilités associées au poste de PRH. En effet, des cadres qui ont participé aux entrevues ont décrié le fait que le poste évalué ne présente pas suffisamment de plages horaires disponibles comme le souligne cet extrait :

[...] il y a un volet manque de disponibilités flagrant. Je pense que les partenaires RH sont extrêmement sollicités dans le contexte, donc ne peuvent pas répondre à tout et nécessairement accorder le temps que ça prend agir dans une fonction de conseil [...]. » (Participant 15).

Comme l'exprime ce participant, plusieurs attribuent ce manque de disponibilité au grand nombre de projets qui se mettent actuellement en place dans le CIUSSS et dans lesquels les PRH sont fréquemment impliqués. Aussi, certains jugent qu'il n'y a pas suffisamment d'employés qui occupent ce poste pour les tâches que celui-ci comprend. Ainsi, cela apporte pour conséquence que les PRH ne puissent être de tous les comités

ou réunions alors que les cadres qui les organisent jugent que cela est parfois prioritaire. Ces propos reflètent ces deux derniers éléments :

[...] parce que pour être partenaire, il faut maîtriser minimalement c'est quoi les priorités de cette direction-là, c'est quoi les enjeux cliniques. [...] il faut comprendre ça pour être un partenaire efficace et il va falloir [qu'ils] puissent mettre un peu de temps là-dedans. Ce qui arrive au prochain commentaire c'est quand tu as six, sept directions, tu ne peux pas faire ça. C'est impossible. (Participant 7) ;

Mes autres attentes auxquelles c'est plus difficile de répondre, puis ce n'est pas un blâme, je comprends qu'ils ont un horaire chargé, c'est la participation aux rencontres. (Participant 12).

En conclusion, la triangulation des données semble démontrer que les rôles stratégiques, soient ceux d'agent de changement et de partenaire stratégique, sont fortement tenus par les PRH. En ce qui a trait aux rôles opérationnels, les PRH paraissent avoir adopté celui d'agent de liaison, qui a émergé de nos analyses qualitatives, mais le rôle de défenseur des employés semble quant à lui ne pas faire partie intégrante du mandat du poste évalué. L'ensemble de ces résultats semblent avoir été influencé par certains éléments contextuels telles les pressions provenant du gouvernement et les disponibilités associées au poste de PRH. Cependant, lors de triangulation des résultats, il a été démontré que les résultats quantitatifs et qualitatifs ne semblent pas tout à fait concorder sur le rôle d'expert administratif. Cet élément sera donc discuté dans le prochain chapitre qui visera en partie à nuancer certains résultats.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce dernier chapitre vise à discuter des résultats présentés et, plus précisément, à décrire quels en sont les impacts aux niveaux théorique et pratique. Suite à la présentation de ces diverses considérations, nous reviendrons sur l'utilisation du modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) dans une organisation publique en plein changement et les limites de cette étude seront finalement exposées.

5.1 Considérations théoriques

Dans cette sous-section, nous revenons sur l'adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les PRH en discutant plus précisément des résultats et en fournissant certaines explications à l'émergence du nouveau rôle. Discuter de l'ensemble de ces résultats semble d'autant plus important du fait que ces derniers reposent sur des perceptions. De ce fait, les participants ont rapporté leur vision des choses, mais celle-ci doit parfois être nuancée en regard d'éléments plus factuels. Dans cet ordre d'idées, il est donc nécessaire de comparer nos résultats à ceux d'auteurs qui ont aussi appliqué ce modèle dans d'autres contextes (Ulrich, 1997) afin d'alimenter cette discussion. Dans un premier temps, nous reviendrons donc sur les rôles de nature stratégique, soient ceux de partenaire stratégique et d'agent de changement, pour ensuite discuter des rôles opérationnels d'expert administratif et de défenseur des employés. Par la suite, nous traiterons du rôle de partenaire d'affaires (Ulrich, 1997) pour conclure cette section avec le rôle d'agent de liaison.

5.1.1 Les rôles stratégiques

Tout d'abord, il convient de se pencher sur les rôles de nature stratégique, à savoir celui de partenaire stratégique et d'agent de changement, car la triangulation des données nous permet d'affirmer qu'ils sont tenus par les PRH. Nous examinerons donc plus en détails les aspects de ces rôles que les PRH n'ont pas semblé adopter. Cependant, comme ces aspects sont très précis, il ne nous a pas été possible de comparer nos résultats à ce niveau à ceux de la littérature, car nous n'avons recensé aucune étude dont l'analyse des résultats est aussi approfondie.

En ce qui concerne le rôle de partenaire stratégique, il est apparu que les PRH ne semblent pas tenir la responsabilité d'aligner les stratégies RH avec celles de l'organisation. Effectivement, aucun des participants aux entrevues n'a rapporté avoir constaté que les PRH tenaient cet aspect du rôle. Toutefois, il serait intéressant de se pencher à savoir si le poste que les personnes interrogées occupent leur permet de détecter cet aspect du rôle de partenaire stratégique. Effectivement, l'alignement des stratégies d'un département avec les stratégies organisationnelles se fait habituellement de manière interne, c'est-à-dire que les cadres de ce département discutent d'abord ensemble des manières de construire leurs stratégies afin que ces dernières contribuent au succès de l'organisation. Dans le cadre de notre recherche, nous avons questionné des directions qui agissent à titre de client ou de collaborateurs du département RH. Comme ils ne font pas partie de ce département, il est donc possible qu'ils ne puissent pas percevoir que les PRH contribuent à l'alignement des stratégies RH sur les stratégies organisationnelles si tel est le cas.

Pour ce qui est du rôle d'agent de changement, il ressort que les PRH ne semblent pas tenir la responsabilité de développer des indicateurs afin d'évaluer les écarts entre l'ancienne et la nouvelle culture. Cependant, cette tâche aurait vraisemblablement pu leur incomber en raison du rôle de vigie qu'ils tiennent et de la restructuration majeure que connaît actuellement le réseau de la santé et des services sociaux. Il serait tout de même intéressant de savoir si cet aspect du rôle d'agent de changement est tenu par un autre acteur de l'organisation et, le cas échéant, lequel. D'ailleurs, le fait d'avoir davantage d'informations sur ces écarts aurait pu être bénéfique dans le cadre de cette recherche afin de mesurer le réel impact qu'ont les éléments contextuels sur nos résultats.

Dans un autre ordre d'idées, nous avons aussi pu déterminer que les PRH ne semblent pas tenir la responsabilité de s'assurer que les comportements des employés s'accordent avec les changements qui sont implantés. À ce sujet, il est possible de soutenir, grâce aux données obtenues et à la description de poste des PRH réalisée (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016), que cette tâche ne semble pas revenir au PRH. En effet, cette responsabilité nécessite d'avoir un contact rapproché avec les employés au bas de la pyramide hiérarchique alors que les PRH ont un rôle davantage macro, comme l'ont souligné des participants à propos du rôle de défenseur des employés. Il s'avère aussi important de mentionner que les entrevues ont permis de démontrer que les PRH se chargent de l'aspect le plus considérable de ce rôle, soit qu'ils permettent aux changements de se réaliser au niveau RH (Ulrich, 1997). Il semble en effet s'agir d'une des responsabilités la plus importante associée à leur poste (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016).

Pourtant, suite aux analyses quantitatives, on remarque une tendance significative lors de la comparaison des perceptions des deux groupes de participants aux questionnaires électroniques quant à l'adoption du rôle d'agent de changement. Au premier abord, aucun des résultats portant sur ce rôle ne semble expliquer cet écart de perception. Par contre, en s'attardant de plus près aux résultats qualitatifs concernant le rôle de partenaire stratégique, la vigie perçue par certains comme un contrôle pourrait contribuer à expliquer cet écart. En effet, le rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement sont très proches conceptuellement (Caldwell, 2003 ; Yusoff et Abdullah, 2010) et ils ont d'ailleurs été fusionnés dans l'une des évolutions de ce modèle (Brockbank et Ulrich, 2010). Toutefois, dans le contexte dans lequel évolue présentement le CIUSSS, cette proximité semble d'autant plus réelle et tangible et cela fut d'ailleurs confirmé par la forte corrélation entre ces deux rôles. Selon la planification stratégique qu'un CIUSSS a publiée (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015), plusieurs des projets prioritaires découlant des objectifs généraux de l'organisation sont des restructurations importantes que ces établissements doivent mettre en place. Par exemple, la restructuration de l'Hôpital chinois et l'intégration de l'Hôpital Notre-Dame figurent parmi les principaux projets de l'organisation (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2015). Ainsi, la réussite de ces objectifs, et par conséquent de ces projets, s'inscrit dans la stratégie organisationnelle du CIUSSS. Alors, le rôle d'agent de changement, en s'assurant que ces projets se réalisent au niveau des RH, s'entremêle inévitablement à celui du partenaire stratégique qui, de son côté, participe à l'élaboration des stratégies qui visent à réaliser ces changements. En tenant une vigie de contrôle et en n'adoptant point une approche-solution, les PRH semblent, en quelque sorte, ralentir l'avancement de certains projets selon des participants. Il serait toutefois intéressant de savoir si ce sont réellement les PRH et/ou le département RH qui retardent les projets ou si ce sont plutôt les hauts dirigeants de l'organisation qui ne les priorisent pas. Dans cette conjoncture, il semble cependant important que les PRH et le département RH adoptent davantage une approche-solution et, si cela ne peut pas être accompli, le fait d'expliquer les raisons d'être des contraintes

qui ralentissent certains des projets des directions pourrait contribuer à réduire cet écart de perception et cette insatisfaction.

Un autre facteur d'explication à cet écart pourrait également résider dans le manque de définition du poste de PRH que certains participants ont rapporté. Effectivement, des directions ont exprimé leur besoin que ce poste soit mieux défini et l'un d'entre eux a même souligné que cela peut créer des attentes irréalistes à l'égard du rôle tenu par les PRH. Ainsi, en ayant parfois peu de contacts avec les PRH et en ayant une compréhension floue du poste, les perceptions des directions quant aux rôles que les PRH adoptent peuvent varier grandement. En ce sens, la divergence d'opinion est justifiable. Cela semble donc être dû à certaines lacunes dans la définition qui a été faite du poste ou, du moins, dans sa diffusion au personnel de l'organisation. Cependant, cela aurait pu s'appliquer pour l'ensemble des rôles définis par Ulrich (1997), mais semble être ressorti de manière plus importante pour le rôle d'agent de changement. Finalement, il est aussi important de souligner que, selon Ulrich (1997) et Lemmergaard (2009), les employés qui ne font pas partie du département RH évaluent fréquemment plus faiblement les services rendus par ce dernier comparativement aux membres du département RH. En ce sens, le résultat que nous avons obtenu est cohérent avec les travaux de recherche antérieurs (Lemmergaard, 2009 ; Ulrich, 1997).

En somme, les rôles stratégiques formulés par Ulrich (1997) semblent indéniablement avoir été tenus par les PRH et peut-être même plus fortement que ce que les résultats quantitatifs et qualitatifs ont démontré. En effet, il est possible que les participants n'aient pas été en position de constater certains éléments de ces rôles et ne les aient donc pas attribués aux PRH. De plus, comme ces rôles sont très proches

conceptuellement (Caldwell, 2003 ; Yusoff et Abdullah, 2010 ; Brockbank et Ulrich, 2010), il devient alors plus difficile de les différencier totalement lors des analyses.

5.1.2 Les rôles opérationnels

En ce qui concerne les rôles opérationnels, l'analyse des résultats portant sur le rôle d'expert administratif a compliqué la confirmation ou l'infirmité de la deuxième hypothèse. En effet, le volet qualitatif a démontré que deux aspects qui définissent ce rôle ne s'intègrent pas au mandat des PRH. Effectivement, les PRH n'administrent pas directement les processus RH et il ne semble également guère de leur devoir de veiller à réduire les coûts reliés à ces derniers. Pourtant, à la lecture de la définition qu'Ulrich (1997) fait de ce rôle, ce sont deux composantes importantes de celui-ci. Cela soutiendrait donc le fait que les PRH n'ont pas complètement intégré ce rôle tel que conceptualisé par Ulrich. Toutefois, selon les résultats obtenus pour le volet quantitatif, les services qu'ils offrent comme expert administratif sont quasi de la même qualité perçue que ceux offerts sous le chapeau d'agent de changement et de partenaire stratégique. Il est possible que les participants aient aussi associé le rôle d'agent de liaison à certains des énoncés décrivant le rôle d'expert administratif. En effet, les besoins auxquels répond l'agent de liaison sont parfois indirectement en lien avec les processus. Par exemple, quand les PRH offrent des outils de travail afin que les processus RH soient respectés, ils tiennent le rôle d'expert administratif en contribuant à l'administration des processus. Toutefois, quand ils réfèrent seulement un employé qui a des questions sur un processus RH à une personne-ressource au sein des RH, ils tiennent alors le rôle de l'agent de liaison. En ce sens, les participants au questionnaire ont pu associer cette réponse à leurs besoins au rôle d'expert administratif alors que c'est le rôle d'agent de liaison qui y répond, d'où l'importance de l'ajout de ce rôle.

Enfin, une autre explication plausible à la faible adoption du rôle d'expert administratif par les PRH est celle fournie par Lemmergaard (2009). Effectivement, l'auteure soutient que le rôle d'expert administratif peut désormais être plus faiblement adopté par les cadres en raison de l'essor des technologies de l'information et des communications. Ainsi, les gestionnaires de terrain seraient alors plus en mesure de tenir ce rôle sans la contribution des hauts gestionnaires de l'entreprise (Lemmergaard, 2009). Comme le poste de PRH est considéré comme un poste de cadre (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016) et que ces derniers ont plus fortement adopté les rôles stratégiques, il est plausible que cette responsabilité soit davantage portée par les gestionnaires de terrain. Il demeure donc que les PRH ne semblent pas totalement adopter le rôle d'expert administratif.

Enfin, pour ce qui est du rôle de défenseur des employés, les résultats aux volets quantitatif et qualitatif concordent vers une même conclusion : le rôle de défenseur des employés ne semble pas faire partie du mandat des PRH. Comme cela fut brièvement évoqué, ce rôle demande une proximité avec les employés afin que ceux-ci leur communiquent leurs besoins (Ulrich, 1997) et le poste des PRH, tel qu'il est défini (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016), ne semble pas permettre cet échange direct avec les salariés. Cette explication tend donc à expliquer le faible pointage obtenu pour le volet quantitatif et le fait que ce rôle n'ait été mentionné qu'à deux reprises au cours des entrevues.

Également, le conflit qui subsiste entre le rôle de partenaire stratégique et de défenseur des employés pourrait tendre à fournir une deuxième explication au faible pointage obtenu par les PRH au rôle de défenseur des employés. Effectivement, Ulrich (1997) a

démontré que les professionnels RH peuvent éprouver des difficultés à tenir ces deux rôles car le rôle de partenaire stratégique implique d'entretenir une proximité professionnelle avec les membres de la direction. En effet, les employés qui tiennent le rôle de partenaire stratégique doivent collaborer fréquemment avec les hauts dirigeants afin de tenir convenablement les responsabilités qui incombent à leur rôle telles que participer à la conception des stratégies organisationnelles. À ce moment, les salariés perçoivent donc cette proximité entre les professionnels RH et les hauts gradés de l'organisation et concluent alors que ces professionnels RH ne peuvent pas tenir le rôle de défenseur des employés tout en entretenant un tel lien avec la direction (Ulrich, 1997). Comme il a été démontré que les PRH tiennent le rôle de partenaire stratégique, et qu'ils passent donc une grande partie de leur temps avec les directions, il est alors possible qu'ils éprouvent des difficultés à adopter celui de défenseur des employés en raison des perceptions qu'ont les salariés à leur égard. D'ailleurs, à ce sujet, Caldwell (2003) souligne que ces conflits entre les rôles nuisent au modèle à rôles multiples et Lemmergaard (2009) rapporte aussi qu'Ulrich n'offre que peu de conseils pour parvenir à surmonter ces contradictions. Effectivement, il aurait été souhaitable qu'Ulrich tente davantage de résoudre ces tensions afin que le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) soit encore plus simple d'utilisation et qu'il soit ainsi davantage aisé à implanter le cas échéant.

Ainsi, en ce qui concerne le conflit entre le rôle de défenseur des employés et du partenaire stratégique, il aurait été intéressant de s'attarder aux diverses stratégies applicables pour obtenir la confiance des employés dans ce type de situation. Plus précisément, il aurait pu être utile d'identifier des gestes et des types de discours à adopter afin que les salariés ne sentent pas trahis et délaissés par les professionnels RH qui adoptent ces rôles.

Nous estimons donc que la tenue du rôle de défenseur des employés par l'un des acteurs de l'organisation demeure importante au sein du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, dans ce contexte économique d'austérité qui a, entre autres, conduit à l'instauration de pratiques de downsizing, les ressources sont plus limitées (Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Datta *et al.*, 2010 ; Pichault *et al.*, 1998) et les conséquences sur les travailleurs sont nombreuses (Ann Feldheim, 2007; Cameron *et al.*, 1993 ; Cascio, 1993 ; Chadwick *et al.*, 2004 ; Mousazadeh *et al.*, 2013 ; Pichault *et al.*, 1998 ; Rusaw, 2004). Dans ce contexte, il nous paraît ainsi important que le département des relations de travail ou les cadres, comme le suggère un participant, s'assurent que les employés obtiennent une réponse à leurs besoins afin que ces derniers demeurent mobilisés malgré les conditions difficiles causées par le downsizing.

En résumé, les PRH ne semblent pas tenir complètement les rôles opérationnels principalement parce que ces derniers paraissent être remplis par d'autres membres de l'organisation du CIUSSS. De plus, des contradictions et une proximité entre les rôles étudiés semblent aussi être des facteurs explicatifs au fait que les rôles stratégiques sont davantage adoptés par les PRH.

Qui plus est, les résultats concernant les rôles d'Ulrich (1997) que nous avons obtenus concordent en grande partie avec ceux présentés dans la littérature (Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2011 ; Sanséau *et al.*, 2013). Effectivement, en raison de l'importante restructuration qui touche actuellement le CIUSSS étudié, les rôles de nature stratégique ont davantage été adoptés que les rôles opérationnels. Cela concorde avec les résultats de Sanséau *et al.* (2013) qui affirment, qu'en période de turbulences, les rôles stratégiques sont plus fortement tenus et cela permet donc à l'organisation de retrouver sa performance plus aisément.

Ensuite, dans le cadre de la présentation des résultats d'études antérieures réalisée dans le chapitre portant sur le cadre conceptuel, nous avons suggéré que le poste de PRH ressemble grandement à celui de consultant interne tel que défini par Sang Long *et al.* (2011). Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche s'accordent avec ceux des auteurs qui ont démontré que les rôles stratégiques sont fortement liés au rôle de consultant interne (Sang Long *et al.*, 2011). Cela tend donc à confirmer que les PRH tiennent bien un rôle semblable à celui de consultant interne au sein du CIUSSS étudié, mais des analyses supplémentaires seraient nécessaires pour passer de l'observation à l'affirmation.

Finalement, Buyens et De Vos (2001) et Raub *et al.* (2006) ont affirmé à travers leur étude que les gestionnaires de haut niveau perçoivent davantage les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique comme étant ceux qui contribuent le plus à la valeur de l'organisation. Chênevert *et al.* (2011) ont par la suite confirmé ces résultats en démontrant que l'adoption forte ou moyenne des rôles stratégiques a une influence sur la performance économique. En tenant compte de ces résultats, les PRH semblent contribuer à la valeur et à la performance de l'entreprise. Cependant, encore une fois, des données et des analyses supplémentaires seraient nécessaires afin de confirmer cette supposition.

5.1.3 Le rôle de partenaire d'affaires

Au terme des éléments qui ont été présentés, il est donc juste d'affirmer que les PRH ne tiennent pas le rôle de partenaire d'affaires tel que décrit par Ulrich (1997). Ce

dernier affirme en effet, que les professionnels RH doivent tenir les quatre rôles qu'il a défini afin d'être considérés comme un partenaire d'affaires (Ulrich, 1997). Toutefois, il demeure difficile d'évaluer dans quelle mesure les PRH tiennent les rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement, d'expert administratif et de défenseur des employés, car l'auteur n'a pas défini ce qu'est un pointage faible ou élevé pour ces rôles. Ulrich (1997) a en effet seulement précisé cette information pour le rôle global de partenaire d'affaires. De plus, il n'a pas offert de définition pour le rôle de partenaire d'affaires (Ulrich, 1997) et cela rend donc ce concept très abstrait et difficile à évaluer.

5.1.4 Le rôle d'agent de liaison

Finalement, pour conclure l'aspect théorique de ce chapitre, il s'avère pertinent de discuter du rôle d'agent de liaison que nous avons détecté suite à nos analyses qualitatives. Nous discuterons donc d'abord des résultats qui ont mené à l'essor de ce rôle, des éléments qui distinguent ce rôle de ceux formulés par Ulrich (1997) et, également, des facteurs qui semblent avoir contribué à son essor. En ce sens, bien que le rôle d'agent de liaison puisse présenter certaines ressemblances avec celui d'agent de changement, de défenseur des employés et d'expert administratif, nous avons choisi d'en faire un rôle à part entière.

En effet, lors de nos analyses qualitatives, le rôle d'agent de liaison s'est rapidement dessiné : plus de la moitié des participants ont utilisé des termes tels agent de liaison, personne de liaison, porte d'entrée, courtier de connaissance, guichet et orientation pour désigner ce rôle associé aux PRH. Comme présenté dans la section portant sur les

résultats, ce rôle d'agent de liaison consiste principalement à orienter les directions vers les personnes-ressources au sein des RH. Bien que celui-ci ne fasse pas partie du modèle d'Ulrich (1997), nous l'avons recensé dans la littérature et la définition qu'en fait Liedholm et Lindberg (2007) correspond très bien à la perception globale des participants aux entrevues :

Nous entendons par agent de liaison, dans un contexte d'intégration, une personne qui, par sa position sociale dans deux ou plusieurs groupes, contribue à ce que les individus d'un groupe améliorent leur connaissance, leur compréhension et leurs contacts concernant les individus de l'autre groupe et inversement, ce qui peut aboutir à une meilleure coopération aussi bien dans les questions d'actualité que lors des mesures à prendre pour une évolution future. (p.85).

Dans cette citation, les auteurs font référence au fait que l'agent de liaison fait partie de deux groupes (Lindholm et Lindberg, 2007). Dans le cas des PRH, cet élément est valide du fait qu'ils ont des contacts avec les membres des sous-secteurs RH et les membres des directions clientes. De ce fait, ils connaissent les services offerts par une partie et les besoins que les directions ont à combler. Ils sont alors en mesure de réunir ces deux protagonistes en les mettant en communication et en assurant ainsi une coopération optimale au sein du CIUSSS. Cette citation vient donc confirmer que le rôle d'agent de liaison que nous avons fait ressortir de nos analyses qualitatives semble compléter le modèle car plusieurs des éléments que nous avons identifiés se retrouvent dans cette définition, et que celui-ci est déjà présent dans certaines organisations (Lindholm et Lindberg, 2007).

À présent qu'une définition complète du rôle d'agent de liaison a été présentée, il convient de bien le différencier des rôles établis par Ulrich (1997). Tout d'abord, l'une

des responsabilités de l'expert administratif est de gérer les processus. En ce sens, les participants aux entrevues ont rapporté qu'ils ont parfois des questions sur certains processus et qu'ils se réfèrent à leur PRH qui leur offre une réponse et parfois des outils de travail afin que les processus soient respectés. Dans ce cas, ces derniers tiennent le rôle d'expert administratif. Cependant, à certaines occasions où ils n'ont pas la réponse, ils réfèrent les directions à des personnes-ressources au sein du département RH et ils remplissent donc à ce moment le rôle d'agent de liaison, car ils ne traitent ainsi aucun processus. Ils agissent alors simplement à titre de canal de communication.

En ce qui concerne le rôle de défenseur des employés, l'une de ses principales responsabilités est de répondre aux besoins des employés. Dans cet ordre d'idées, il aurait été plausible d'associer la principale tâche de l'agent de liaison, qui est d'offrir une réponse aux besoins des directions en les référant à une personne-ressource, à cette responsabilité. En effet, en les mettant en communication avec des sous-secteurs des RH, ils répondent alors aux besoins des membres des directions d'avoir du soutien rapidement. Toutefois, en analysant le questionnaire de Conner et Ulrich (1996), il semble que les besoins des employés auxquels le défenseur des employés peut trouver réponse sont davantage de nature personnelle et familiale. Ainsi, cela ne concorde pas avec le besoin des directions énoncé précédemment qui est de nature professionnelle et fonctionnelle.

Finalement, une confusion entre les responsabilités du rôle d'agent de changement et d'agent de liaison peut également régner. Effectivement, il aurait été possible de croire qu'en permettant aux changements de se réaliser, l'agent de changement puisse servir de canal de communication entre les divers acteurs du CIUSSS comme le fait l'agent de liaison. Toutefois, l'agent de liaison ne réalise pas uniquement cette tâche dans le

cas de l'implantation d'un changement; il le fait également dans le cadre d'opérations quotidiennes. Ainsi, par exemple, si une infirmière quitte son poste pour partir à la retraite, la direction en charge de cet établissement désirera la remplacer et donc lancer un processus de dotation. S'il s'avère qu'elle a des questions sur ce processus et que le PRH ne détient pas la réponse, ce dernier réfèrera alors la direction à une personne-ressource au sein de l'équipe de dotation. Dans ce cas, il ne s'agit donc pas d'une opération dans le cadre d'un changement, mais bien à l'occasion de la gestion quotidienne et cette tâche de liaison n'incombe donc pas à l'agent de changement. En définitive, bien que ce rôle n'ait pas été formulé par Ulrich (1997), plus de la moitié des participants l'ont reconnu et il semble très important à leurs yeux.

À présent que la définition du rôle d'agent de liaison a été discutée et que sa différenciation a été établie par rapport à certains rôles conçus par Ulrich (1997), il importe de se pencher sur ses origines au sein du CIUSSS étudié. Suite aux déclarations de participants aux entrevues, ce rôle semble grandement issu du contexte organisationnel. Effectivement, des directions ont rapporté avoir perdu plusieurs de leurs repères en raison de la restructuration et ne pas connaître les coordonnées de personnes-ressources aux RH qui peuvent les soutenir dans le cadre de leurs opérations quotidiennes. Dans cet ordre d'idées, le rôle d'agent de liaison prend alors tout son sens, car il semble contribuer au pouvoir d'adaptation des employés en leur permettant d'avoir une réponse à leurs besoins malgré la tourmente. Lieldholm et Lindberg (2007) confirme d'ailleurs que le rôle d'agent de liaison permet de répondre à un besoin d'adaptation dans un contexte d'intégration. Ces résultats offrent donc un sens à l'essor du rôle d'agent de liaison au sein du CIUSSS étudié.

Face à ces conclusions, il est fortement plausible d'imaginer que le rôle d'agent de liaison disparaîtra ou sera du moins grandement diminué une fois que les directions de l'organisation auront à nouveau retrouvé leurs repères et que les employés connaîtront davantage leurs collègues. En effet, comme leur adaptation à leur environnement sera effectuée, le rôle identifié n'aurait alors plus de raison d'être. En ce sens, Liedholm et Lindberg (2007) affirment que ce rôle est propre au contexte d'intégration. De plus, l'offre d'une liste de personnes-ressources au sein des RH ou encore l'instauration d'un guichet unique où les demandes des cadres et gestionnaires seraient gérées permettraient également de réduire la portée du rôle d'agent de liaison et de répondre au besoin de soutien des gestionnaires. En somme, les origines de ce rôle démontrent à quel point des éléments contextuels peuvent influencer l'émergence d'un rôle. Pour cette raison, nous nous penchons donc plus précisément sur ces derniers et discutons de la manière dont ils ont pu influencer les résultats obtenus.

5.2 Considérations pratiques

Le contexte organisationnel propre au CIUSSS étudié où a été menée cette recherche semble avoir parfois compliqué ou facilité l'adoption de certains rôles et nous désirons donc débattre de cet aspect plus en profondeur. Avant toute chose, il convient de s'attarder aux conséquences découlant de la restructuration au sein de cette organisation. Par la suite, nous discuterons plus précisément des éléments contextuels associés au département RH et au poste de PRH.

5.2.1 Influence des éléments contextuels associés au CIUSSS

Bien que cette réforme ait débuté en 2015 (Roy et Cossette Civitella, 2015), le réseau de la santé et des services sociaux se trouve toujours en période de réorganisation dû à l'ampleur des nombreux changements demandés. Cela a ainsi causé une perte de repères mais également une perte d'expertise. Comme l'ont rapporté Cameron *et al.* (1993) et Rusaw (2004), le downsizing provoque fréquemment une perte de mémoire organisationnelle et cela semble, à la base, d'autant plus présent dans les organisations gouvernementales (Rinfret *et al.*, 2010). Les participants aux entrevues ont confirmé ces résultats en rapportant également que le CIUSSS où est menée notre recherche est affecté par une perte d'expertise. Il n'est toutefois pas possible d'évaluer à quel point cette situation a modifié l'adoption des rôles d'Ulrich (1997) par les PRH. Il est en effet plausible que ces derniers aient été amenés à moins adopter certains aspects des rôles si des vétérans de l'organisation les avaient tenus. Dans cette conjoncture, la perte d'expertise a également pu nuire aux PRH, car les vétérans auraient pu les épauler dans l'adoption des rôles en leur partageant leurs savoirs et leurs conseils. Toutefois, ces propositions restent des suppositions, car nous ne sommes pas en mesure d'estimer précisément cette perte d'expertise et les conséquences qu'elle peut entraîner.

Dans un autre ordre d'idées, les pressions exercées par le gouvernement mentionnées par les participants aux entrevues ont probablement contribué à ce que les rôles stratégiques soient davantage tenus par les PRH. Effectivement, les pressions pour l'avancement de l'implantation des changements semblent avoir soutenu l'adoption des rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement. Dans une conjoncture différente, il est donc possible que les PRH auraient davantage tenus les rôles de nature opérationnelle.

Bref, la perte d'expertise a pu nuire à l'adoption des rôles par les PRH et les pressions gouvernementales semblent avoir contraint ces derniers à davantage tenir des rôles stratégiques qu'opérationnels.

5.2.2 Influence des éléments contextuels associés au département RH et au poste de PRH

En ce qui a trait aux éléments contextuels liés au département RH et au poste de PRH, ceux-ci semblent avoir grandement influencé certains des résultats obtenus et nous en discutons donc dans cette sous-section. Dans un premier temps, il semble important de noter que la perception que les participants entretiennent de la valeur ajoutée par les RH peut influencer leur satisfaction vis-à-vis du travail des PRH. Effectivement, nous avons exploré ce lien entre ces éléments, mais il serait pertinent de l'investiguer davantage dans l'avenir. Cette analyse nous a toutefois semblé nécessaire, car il a été démontré que la perception qu'un individu quant à la valeur ajoutée d'un service peut influencer sa satisfaction envers celle-ci (Vázquez-Carrasco et Foxall, 2006).

Ensuite, en plus de la vigie de contrôle et du manque de définitions du poste, le déficit de communication entre les PRH et les gestionnaires des sous-secteurs RH semble parfois nuire au bon fonctionnement des opérations selon les directions interrogées. Toutefois, cet élément s'applique pour l'ensemble du département RH où ses différents membres manquent parfois de communication entre eux selon des participants. Ainsi, ce problème ne serait pas attribuable qu'aux PRH et tous pourraient donc participer à la mise en place de solutions afin de contrer cette difficulté. À ce sujet, une révision

des processus de communication pourrait être une piste à suivre afin que ce désavantage octroyé au rôle d'agent de changement soit réduit.

Ensuite, les disponibilités associées au poste de PRH ont occupé une grande part des entrevues et plusieurs participants y ont fait référence. Cet élément d'insatisfaction identifié par les directions peut fortement avoir influencé l'adoption des rôles. Effectivement, si les PRH avaient bénéficié de davantage de plages horaires disponibles, ils auraient pu adopter de manière plus importante certains aspects des rôles qu'ils peuvent moins tenir, faute de temps. Par exemple, en possédant plus de plages horaires, les PRH auraient pu construire des indicateurs entre l'ancienne et la nouvelle culture et ainsi tenir encore davantage le rôle d'agent de changement. Également, ils auraient pu bénéficier de ce temps pour répondre encore plus aux besoins des employés et ainsi assister à davantage de réunions ou encore répondre aux besoins des gestionnaires. En résumé, ce manque de disponibilités semble les avoir privés de l'adoption de certains rôles de manière plus prononcée. Cela pourrait être dû à la surcharge de travail que connaissent habituellement les employés après une restructuration (Cameron *et al.*, 1993 ; Mousazadeh *et al.*, 2013 ; Pichault *et al.*, 1998 ; Rusaw, 2004). En ce sens, une révision des disponibilités de PRH et des tâches qui leur incombent pourrait permettre une meilleure adoption des rôles formulés par Ulrich (1997).

Toujours dans les éléments qui ont pu teinter les perceptions des participants, le fait que certains participants semblent regretter la centralisation du département RH peut également avoir teinté leurs perceptions. En ce sens, le fait que les PRH se déplacent dans les établissements de santé et de services sociaux et ne sont donc pas constamment sur place semblent déplaire à certaines directions qui aimeraient avoir une présence

physique permanente. Effectivement, en préférant l'ancien modèle, ils peuvent alors se montrer moins ouverts aux bénéfices que peut apporter le nouveau système, et par conséquent le poste de PRH, et donc le percevoir de manière plus négative.

Bref, plusieurs éléments contextuels pourraient avoir nuit aux PRH dans leur adoption des rôles recensés. Alors qu'une perte d'expertise a pu les priver d'une précieuse aide, un manque de communication également attribuable au département RH et un déficit de disponibilités associé à leur poste paraissent avoir été des obstacles importants. De surcroît, certaines directions ne semblent pas apprécier la centralisation du département RH et donc, ne bénéficieraient pas de tous les avantages inhérents au travail des PRH. À présent, nous nous attarderons dans l'ensemble à l'utilisation du modèle d'Ulrich (1997) dans une organisation gouvernementale en période de changement.

5.2.3 L'utilisation du modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) dans une institution gouvernementale en période de changement

Avant de clore ce chapitre par la présentation des limites, nous souhaitons revenir sur notre principal objectif de recherche, qui est de valider si le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) peut convenir pour l'évaluation d'un poste, c'est-à-dire de déterminer si les rôles formulés (Ulrich, 1997) font partie intégrante du poste de PRH. De plus, nous voulions valider l'application de ce modèle dans un contexte gouvernemental en plein changement.

À ce sujet, le contexte organisationnel dans lequel a été menée cette recherche semble rendre d'autant plus important la détermination du rôle que joue le PRH. En effet, comme le département RH a été centralisé, les PRH paraissent être le principal canal de communication entre ce dernier et les autres directions du CIUSSS. Son rôle est donc important, car il permet au département RH de rester connecté avec les autres départements, de demeurer stratégique en connaissant en profondeur la teneur de leurs projets et les manières dont il peut y contribuer avec efficacité. Cependant, le fait que le modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) ait été utilisé en période de changement apporte l'inconvénient que le questionnaire (Conner et Ulrich, 1996) devra probablement être ré-administré afin de constater l'évolution du positionnement du poste de PRH. Effectivement, les résultats pourraient varier une fois que la cadence de l'implantation des changements aura diminuée, car les éléments contextuels auront alors changé et leur influence aussi par conséquent.

Tout de même, le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) a bien permis d'évaluer un poste dans une organisation gouvernementale. Bien que cela n'ait jamais été fait auparavant selon les études que nous avons recensées (Buyens et De Vos, 2001 ; Caldwell, 2011 ; Chênevert *et al.*, 2011 ; Lemmergaard, 2009 ; Raub *et al.*, 2006 ; Sang Long *et al.*, 2010 ; Sanséau *et al.*, 2013 ; Yusoff et Abdullah, 2010), nos résultats démontrent que ce modèle peut servir à bien positionner un poste au sein d'une organisation afin qu'ils répondent aux besoins de cette dernière et qu'il contribue alors à sa valeur. En effet, en déterminant les rôles qu'ils tiennent, il est possible de comparer leur rôle global actuel au rôle que la direction RH souhaite leur donner. Par la suite, il est donc réaliste pour les directeurs de ce département d'apporter des ajustements et de repositionner le rôle au besoin afin d'en maximiser la contribution au succès de l'organisation. De plus, les entrevues ont permis de bien cerner les besoins des directions du CIUSSS. En ajoutant cette collecte de données à la passation du

questionnaire (Conner et Ulrich, 1996), cela a permis d'enrichir les données quantitatives en offrant certaines explications, mais cela a aussi permis d'identifier certaines pistes d'amélioration à apporter au poste de PRH afin que ce dernier réponde encore davantage aux besoins de l'organisation.

En ce sens, il demeure important de souligner qu'en évaluant un poste comme nous l'avons fait, il se peut que les quatre rôles ne soient pas totalement adoptés et que cela ne soit pas un mal pour autant. En effet, dans le cas des PRH, la description de poste (CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2016) tend à démontrer que le rôle de défenseur des employés ne relève point des PRH. Selon un participant aux entrevues, il appartiendrait même aux relations de travail ou encore aux membres des directions de tenir ce dernier. Cette situation soulève donc l'une des limites du modèle à rôles multiples (Ulrich, 1997) lorsque seulement un poste est évalué, c'est-à-dire qu'il ne tient pas compte de la taille des organisations. Effectivement, dans une organisation de la taille du CIUSSS étudié, il se peut que les rôles soient tenus par plus d'un échelon hiérarchique. Dans ce cas, il semble donc qu'il faille déterminer au préalable les rôles que le poste devrait tenir pour ensuite l'évaluer à l'aide de ce modèle (1997). En ce sens, comme le précise Sanséau *et al.* (2013), vouloir à tout prix adopter les quatre rôles formulés par Ulrich (1997) pourrait s'avérer une erreur. Toutefois, il est important de retenir que ce modèle (Ulrich, 1997) est très simple d'utilisation, que les quatre rôles qui le composent sont définis assez clairement et qu'il peut être utilisé dans les organisations publiques, ce qui présente un avantage majeur.

Dans l'ensemble, les rôles que tiennent actuellement les PRH semblent répondre à plusieurs besoins des directions et, selon les résultats de Chenêvert *et al.* (2011) et Sanséau *et al.* (2013), ils pourraient contribuer à la performance organisationnelle.

Effectivement, les études menées par ces derniers démontrent que l'adoption plus prononcée des rôles stratégiques que des rôles opérationnels tend à soutenir la performance (Chenêvert *et al.*, 2011 ; Sanséau *et al.*, 2013). De plus, Sanséau *et al.* (2013) attestent que ce constat est d'autant plus prononcé en période de turbulences. Toutefois, notre recherche ne vise pas à déterminer la contribution des PRH à la performance du CIUSSS étudié et il ne convient donc pas d'élaborer davantage sur ce sujet.

En somme, le modèle conçu par Ulrich (1997) reste un modèle très efficace pour évaluer le positionnement d'un poste à condition d'avoir préalablement déterminé les résultats attendus du rôle de PRH et de tenir compte des éléments contextuels qui peuvent affecter les résultats. Pour clore ce chapitre, nous présentons les limites que nous avons identifiées dans le cadre de cette recherche.

5.3 Limites

En conclusion de ce chapitre, il convient de décrire les principales limites de cette recherche identifiées. Dans un premier temps, les résultats que nous avons obtenus ont un caractère généralisable limité. En effet, nous n'avons mené notre recherche que dans une organisation et nous ignorons dans quelle mesure nos résultats peuvent être reproduits ou servir aux autres CIUSSS et CISSS. Il est possible que ces derniers aient vécu et géré cette réorganisation différemment et que le poste de PRH ne ressemble donc que peu à celui que nous avons décrit. Par exemple, il est plausible que le rôle d'agent de liaison qui a émergé ici ne se retrouve pas dans toutes les autres institutions de santé et de services sociaux selon les mesures d'adaptation qu'ils ont mis en place.

Cela nous amène donc à la deuxième limite qui est le temps disponible pour mener cette recherche. En disposant de davantage de cette ressource, il aurait été possible d'inviter d'autres CIUSSS et CISSS à participer à cette étude. Cependant, en raison des divers délais auxquels nous avons fait face, cela s'est avéré impossible et a donc contribué à l'essor de notre troisième limite qui est la taille de l'échantillon pour le volet quantitatif.

En effet, il aurait été souhaitable que la taille de l'échantillon pour le questionnaire électronique compte davantage de participants afin d'avoir une puissance statistique plus forte. Toutefois, nous avons pris soin d'inviter tous ceux qui étaient en poste au moment de la collecte de données et qui pouvaient, selon nous, nous apporter les informations pertinentes à cette recherche. Comme mentionné précédemment, en disposant de davantage de temps, nous aurions pu tenter d'élargir cet échantillon, mais cela fut impossible.

Toujours sur le plan méthodologique, il s'avère important de mentionner que les réponses des participants aux entrevues ont pu être influencées par le fait que ces derniers ont d'abord complété le questionnaire. Effectivement, en répondant aux questions du volet quantitatif, les participants ont pu développer de nouvelles pistes de réflexion à propos des rôles que tiennent les PRH et cela a pu altérer leur opinion qu'ils avaient à ce sujet avant de prendre part à cette étude.

CONCLUSION

Les objectifs de cette recherche étaient de clarifier le rôle de PRH en examinant si ce dernier est empreint des rôles formulés par Ulrich (1997) et de valider comment le modèle à rôle multiples (Ulrich, 1997) s'applique dans une institution gouvernementale en période de changement. Suite à des collectes de données quantitatives et qualitatives menées auprès d'employés du CIUSSS étudié, nous avons pu déterminer, suite à une triangulation des données, que les rôles stratégiques ont été plus fortement adoptés par les PRH que les rôles opérationnels. Cela nous a donc permis de répondre à notre question de recherche qui est : Selon le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997), quelle est la perception dominante du rôle de partenaire RH dans une institution de santé publique québécoise dans un contexte de changement organisationnel? La réponse qui semble s'imposer est que les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement sont plus fortement perçus que les rôles de défenseur des employés et d'expert administratif. En somme, bien que le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) nous ait parfois semblé incomplet, il fut fort utile et efficace pour évaluer le positionnement du poste de PRH au sein de l'organisation.

En ce qui concerne notre sous-question de recherche qui consiste à déterminer à quel point les PRH permettent de rencontrer les besoins des intervenants qu'ils desservent, les entrevues ont permis de démontrer que les PRH répondent à plusieurs d'entre eux à travers les rôles qu'ils tiennent. En effet, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement permettent de répondre à bon nombre de besoins des directions tels obtenir une lecture stratégique des dossiers et la coordination des sous-secteurs RH. De plus, les pressions gouvernementales semblent avoir soutenu la tenue des rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement par les PRH alors que les disponibilités

associées à ce poste semblent les avoir privés de l'adoption de certains aspects des rôles, faute de temps. Malgré cela, plus de la moitié des répondants se sont dit fortement ou très satisfaits du travail qu'effectuent les PRH. Plus précisément, cette satisfaction a été corrélée avec la valeur ajoutée perçue qu'apportent les RH au sein du CIUSSS, mais non avec le niveau de collaboration passé entre les directions et les PRH.

Notre recherche a également permis un apport théorique novateur puisqu'un rôle a émergé des analyses qualitatives. Il s'agit du rôle d'agent de liaison qui consiste principalement à diriger les directions vers des personnes-ressources RH lorsque ceux-ci ont des questions ou un besoin de soutien dans les opérations qui ne concorde pas avec le mandat des PRH. L'essor de ce rôle semble principalement dû à la réorganisation qui affecte actuellement le réseau de la santé et des services sociaux et qui paraît avoir entraîné une perte de repères organisationnels pour ses employés. Une fois que les employés se seront adaptés à leur milieu, ce rôle pourrait alors tendre à disparaître. Dans l'ensemble, il est toutefois important de retenir que ces résultats sont propres à ce contexte.

Au point de vue pratique, cette recherche a permis de confirmer que le modèle à rôles multiples d'Ulrich (1997) permet d'évaluer un seul poste et qu'il convient également au secteur public. Plus précisément, les questionnaires RH du CIUSSS étudié pourront utiliser les résultats obtenus afin de déterminer si les responsabilités et tâches effectués par les PRH répondent à leurs attentes et à celles des directions clientes. Dans le cas contraire, ils pourront revoir le positionnement du poste au sein de l'organisation. Les autres CIUSSS et CIUSSS de réseau de la santé et des services sociaux pourraient également s'inspirer de cette étude pour la reproduire dans leur propre organisation ou du moins en tirer des conclusions utiles pour la gestion de leurs établissements.

Tout compte fait, il serait intéressant de mener la même étude une fois que la réorganisation au sein du réseau de la santé et des services sociaux sera terminée afin d'analyser la variation des résultats. Effectivement, il est fort possible que le rôle d'agent de liaison soit de moindre importance ou ait même disparu et que le niveau d'adoption des autres rôles par les PRH ait varié. En ce sens, il serait donc très intéressant de tester cette hypothèse. Également, il serait intéressant de valider comment les autres CIUSSS et CISSS ont défini le rôle de PRH afin de déterminer si un modèle d'implantation contribue davantage à la performance organisationnelle qu'un autre. Une autre piste éventuelle de recherche pourrait aussi être de développer un outil de mesure pertinent pour le rôle d'agent de liaison afin de déterminer s'il se retrouve dans plusieurs organisations qui implantent de tels processus de downsizing et dans d'autres institutions gouvernementales. Cela permettrait alors de mieux en comprendre la portée et la pleine utilité que les organisations peuvent en faire.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE SOUMIS AU PREMIER GROUPE DE PARTICIPANTS

Votre participation consiste à répondre aux 40 énoncés suivants pour lesquels vous devrez sélectionner la réponse qui représente le mieux votre perception. Compléter ce questionnaire devrait prendre entre 10 et 15 minutes. Vous pouvez en tout temps mettre fin à votre participation.

Nous vous remercions grandement de votre participation !

Première section

Je tiens à vous préciser qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez seulement répondre au meilleur de vos connaissances.

Les énoncés suivants font référence à votre perception actuelle du rôle des Partenaires RH. Veuillez indiquer dans quelle mesure chaque énoncé représente votre perception du travail des Partenaires RH en cochant la réponse choisie.

1	2	3	4	5
Très peu	Peu	Moyennement	Assez	Beaucoup

Questionnaire à propos du rôle des Partenaires RH et de leur apport stratégique

Les Partenaires RH **aident l'organisation...**

1. à atteindre les objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5
2. à améliorer l'efficacité des opérations.	1	2	3	4	5
3. à prendre soin des besoins personnels des employés.	1	2	3	4	5
4. à s'adapter au changement.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH **participent...**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. à la formulation des stratégies d'affaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. à la mise en œuvre des politiques RH. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. au changement culturel lors de réorganisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les Partenaires RH **s'assurent...**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 9. que les stratégies RH sont alignées sur les stratégies d'affaires de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. que les politiques RH sont administrées avec efficacité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. que les politiques et les programmes RH répondent aux besoins personnels des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. que les politiques et les programmes RH augmentent la capacité de l'organisation à faire face aux changements. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

L'efficacité des Partenaires RH **se mesure...**

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. par leur aptitude à soutenir la réalisation des stratégies d'affaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. par la mise en œuvre de politiques RH efficaces. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. par leur capacité à satisfaire les besoins personnels des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. par leur capacité à aider l'organisation à anticiper et s'adapter aux défis futurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les Partenaires RH sont perçus...					
17. comme étant des partenaires d'affaires.	1	2	3	4	5
18. comme étant des experts administratifs.	1	2	3	4	5
19. comme étant des défenseurs des droits des employés.	1	2	3	4	5
20. comme étant des agents de changements.	1	2	3	4	5
Les Partenaires RH consacrent du temps...					
21. à des questions stratégiques.	1	2	3	4	5
22. à des questions opérationnelles.	1	2	3	4	5
23. à écouter et à répondre aux employés.	1	2	3	4	5
24. à soutenir l'émission des nouveaux comportements nécessaires au succès de l'organisation.	1	2	3	4	5
Les Partenaires RH participent activement...					
25. à la planification stratégique de l'organisation.	1	2	3	4	5
26. à la conception et l'implantation des politiques RH.	1	2	3	4	5
27. à écouter et à répondre aux employés.	1	2	3	4	5
28. à la réorganisation, aux changements et à la transformation de l'organisation.	1	2	3	4	5
Les Partenaires RH travaillent...					
29. à aligner les stratégies RH sur celles de l'organisation.	1	2	3	4	5
30. à contrôler les procédures administratives.	1	2	3	4	5
31. à aider des employés à combler leurs besoins familiaux et personnels.	1	2	3	4	5
32. à modifier les comportements des individus en prévision des futurs changements organisationnels.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH développent des politiques et programmes...					
33. pour intégrer les stratégies RH afin de réaliser les stratégies de l'organisation.	1	2	3	4	5
34. pour s'occuper efficacement des dossiers et des procédures administratives.	1	2	3	4	5
35. pour prendre soin des besoins personnels des employés.	1	2	3	4	5
36. pour aider l'organisation à se transformer.	1	2	3	4	5
La crédibilité des Partenaires RH vient du fait qu'ils...					
37. aident à réaliser les objectifs stratégiques.	1	2	3	4	5
38. contribuent à l'augmentation de la productivité.	1	2	3	4	5
39. aident les employés à satisfaire leurs besoins personnels.	1	2	3	4	5
40. permettent aux changements de se réaliser.	1	2	3	4	5

Soumission des données

Merci d'avoir complété le questionnaire !

Si vous souhaitez que vos réponses soient transmises à Katherine Bellemare, étudiante-chercheure à la maîtrise ès sciences de la gestion spécialisation ressources humaines, veuillez cliquer sur le bouton transmettre. Dans le cas contraire, vos données seront effacées.

Transmettre

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE SOUMIS AU DEUXIÈME GROUPE DE PARTICIPANTS

Votre participation consiste à répondre aux 40 énoncés suivants pour lesquels vous devrez sélectionner la réponse qui représente le mieux votre perception. Compléter ce questionnaire devrait prendre entre 10 et 15 minutes. Vous pouvez en tout temps mettre fin à votre participation.

Nous vous remercions grandement de votre participation !

Première section

Je tiens à vous préciser qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous devez seulement répondre au meilleur de vos connaissances.

Les énoncés suivants font référence à votre perception actuelle du rôle des Partenaires RH. Veuillez indiquer dans quelle mesure chaque énoncé représente votre perception du travail des Partenaires RH en cochant la réponse choisie.

1	2	3	4	5
Très peu	Peu	Moyennement	Assez	Beaucoup

Questionnaire à propos du rôle des Partenaires RH et de leur apport stratégique

Les Partenaires RH **aident l'organisation...**

41. à atteindre les objectifs organisationnels.

1 2 3 4 5

42. à améliorer l'efficacité des opérations.

1 2 3 4 5

43. à prendre soin des besoins personnels des employés.

1 2 3 4 5

44. à s'adapter au changement.	1	2	3	4	5
Les Partenaires RH participent...					
45. à la formulation des stratégies d'affaires.	1	2	3	4	5
46. à la mise en œuvre des politiques RH.	1	2	3	4	5
47. à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés.	1	2	3	4	5
48. au changement culturel lors de réorganisation.	1	2	3	4	5
Les Partenaires RH s'assurent...					
49. que les stratégies RH sont alignées sur les stratégies d'affaires de l'organisation.	1	2	3	4	5
50. que les politiques RH sont administrées avec efficacité.	1	2	3	4	5
51. que les politiques et les programmes RH répondent aux besoins personnels des employés.	1	2	3	4	5
52. que les politiques et les programmes RH augmentent la capacité de l'organisation à faire face aux changements.	1	2	3	4	5
L'efficacité des Partenaires RH se mesure...					
53. par leur aptitude à soutenir la réalisation des stratégies d'affaires.	1	2	3	4	5
54. par la mise en œuvre de politiques RH efficaces.	1	2	3	4	5
55. par leur capacité à satisfaire les besoins personnels des employés.	1	2	3	4	5
56. par leur capacité à aider l'organisation à anticiper et s'adapter aux défis futurs.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH **sont perçus...**

57. comme étant des partenaires d'affaires.	1	2	3	4	5
58. comme étant des experts administratifs.	1	2	3	4	5
59. comme étant des défenseurs des droits des employés.	1	2	3	4	5
60. comme étant des agents de changements.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH **consacrent du temps...**

61. à des questions stratégiques.	1	2	3	4	5
62. à des questions opérationnelles.	1	2	3	4	5
63. à écouter et à répondre aux employés.	1	2	3	4	5
64. à soutenir l'émission des nouveaux comportements nécessaires au succès de l'organisation.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH **participent activement...**

65. à la planification stratégique de l'organisation.	1	2	3	4	5
66. à la conception et l'implantation des politiques RH.	1	2	3	4	5
67. à écouter et à répondre aux employés.	1	2	3	4	5
68. à la réorganisation, aux changements et à la transformation de l'organisation.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH **travaillent...**

69. à aligner les stratégies RH sur celles de l'organisation.	1	2	3	4	5
70. à contrôler les procédures administratives.	1	2	3	4	5
71. à aider des employés à combler leurs besoins familiaux et personnels.	1	2	3	4	5
72. à modifier les comportements des individus en prévision des futurs changements organisationnels.	1	2	3	4	5

Les Partenaires RH développent des politiques et programmes...					
73. pour intégrer les stratégies RH afin de réaliser les stratégies de l'organisation.	1	2	3	4	5
74. pour s'occuper efficacement des dossiers et des procédures administratives.	1	2	3	4	5
75. pour prendre soin des besoins personnels des employés.	1	2	3	4	5
76. pour aider l'organisation à se transformer.	1	2	3	4	5
La crédibilité des Partenaires RH vient du fait qu'ils...					
77. aident à réaliser les objectifs stratégiques.	1	2	3	4	5
78. contribuent à l'augmentation de la productivité.	1	2	3	4	5
79. aident les employés à satisfaire leurs besoins personnels.	1	2	3	4	5
80. permettent aux changements de se réaliser.	1	2	3	4	5

Deuxième section

Veillez répondre à ces cinq questions qui portent toujours sur vos perceptions du rôle des Partenaires RH en cochant la réponse choisie.

1. Dans quelle mesure considérez-vous que les ressources humaines amènent une valeur ajoutée au sein d'une organisation comme le CIUSSS ?

Pas du tout Un peu Moyen Beaucoup Fortement

2. Sur combien de projets avez-vous collaboré avec les Partenaires RH depuis la dernière année ?

0 1 2 3 4 5 et plus

3. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du travail effectué par les Partenaires RH ?

Pas du tout	Un peu	Moyen	Beaucoup	Fortement
<input type="checkbox"/>				

4. Dans quel(s) secteur(s) d'activités faites-vous habituellement appel aux Partenaires RH ? Vous pouvez cocher plus d'une réponse.

Dotation	<input type="checkbox"/>	Relations de travail	<input type="checkbox"/>
Rémunération	<input type="checkbox"/>	Diagnostic organisationnel	<input type="checkbox"/>
Gestion des compétences	<input type="checkbox"/>	Communications	<input type="checkbox"/>
Affaires juridiques	<input type="checkbox"/>	Liste de rappel	<input type="checkbox"/>
Prévention et SST	<input type="checkbox"/>		

Autres :

5. De quelle nature sont les demandes que vous adressez aux Partenaires RH ? Vous pouvez cocher plus d'une réponse.

Mettre en œuvre un projet	<input type="checkbox"/>	Gérer le changement	<input type="checkbox"/>
Planification d'un projet	<input type="checkbox"/>	Gérer un imprévu	<input type="checkbox"/>
Diriger vers les personnes ressources	<input type="checkbox"/>	Valider des scénarios	<input type="checkbox"/>
Diriger à travers les processus du CIUSSS	<input type="checkbox"/>	Obtenir des informations sur les projets	<input type="checkbox"/>
Entendre les préoccupations	<input type="checkbox"/>		

Autres :

Soumission des données

Merci d'avoir complété le questionnaire !

Si vous souhaitez que vos réponses soient transmises à Katherine Bellemare, étudiante-chercheure à la maîtrise ès sciences de la gestion spécialisation ressources humaines, veuillez cliquer sur le bouton transmettre. Dans le cas contraire, vos données seront effacées.



Transmettre

ANNEXE C
CANEVAS D'ENTREVUE

Bonjour à vous !

Tout d'abord, merci de participer à cette recherche et d'avoir accepté de me rencontrer. Avant que l'on débute, je tiens seulement à vous rappeler l'objectif de ce projet de consultation, le déroulement prévu de notre rencontre et les conditions de participation.

Alors, je vous rappelle que l'objectif de cette recherche est de clarifier le rôle du Partenaire RH et de son apport stratégique dans le CIUSSS. Il faut aussi spécifier que j'évalue le poste et non les personnes qui l'occupent. Avec cet entretien, j'espère bien saisir votre vision du poste et vos attentes envers celui-ci et donc n'hésitez pas à me corriger au besoin si vous pensez que j'ai mal saisi votre perspective. Également, je tiens à préciser qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

En ce qui concerne le déroulement, je vous poserai plusieurs questions auxquels vous êtes libres de répondre ou non. Il est important de me spécifier avant de débiter si vous acceptez que j'enregistre notre entretien au moyen de mon téléphone cellulaire, et les conditions de cette utilisation vous seront expliquées dans le consentement. Dans le cas échéant, je prendrai des notes manuscrites.

Pour ce qui est de l'aspect de la confidentialité, je vous invite à lire le consentement que vous devez signer si vous êtes en accord avec son contenu. Je vous rappelle qu'il est possible de mettre fin à cette entrevue à tout moment si vous le souhaitez. Par la suite, si vous n'avez pas de questions, nous pourrons débiter l'entrevue qui est estimée à une durée relative de 60 minutes.

1. Pouvez-vous me décrire les contacts que vous avez eu avec les Partenaires RH jusqu'à maintenant ?

2. Selon vous, quel est le rôle des Partenaires RH ?

3. Comment percevez-vous le rôle de vigie des Partenaires RH ?

4. Selon vous, quels sont les avantages et les désavantages lorsque les Partenaires RH participent à un projet ?

5. Y-a-t-il des projets où les Partenaires RH n'ont pas été impliqués et où vous auriez aimé qu'elles le soient ? Et si oui, quels inconvénients leur absence a-t-elle causés ?

6. Auxquels de vos besoins les Partenaires RH répondent-elles ?

7. Quels sont vos besoins ou vos attentes auxquels les Partenaires RH ne répondent pas, mais auxquels que vous aimeriez qu'elles portent attention ?

8. Si vous aviez à améliorer une chose de ce poste, qu'est-ce que ça serait ?

9. Désirez-vous me faire part de tous autres commentaires avant que nous terminions cette rencontre ?

ANNEXE D

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1117
Certificat émis le: 06-07-2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Janvier 2016)* de l'UQAM.

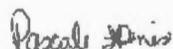
Titre du projet:	Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique
Nom de l'étudiant:	Katherine BELLEMARE
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec projet dirigé)
Direction de recherche:	Pascale DENIS

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

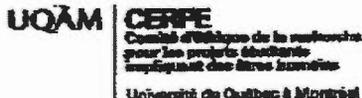
Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

ANNEXE E

FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE



Formulaire d'approbation organisationnelle à
l'utilisation des données d'entreprise
CERPE-1

Titre du projet de recherche : Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique

Nom de l'étudiante-chercheur/étudiant-chercheur : Katherine Bellemare

Programme d'études : Maîtrise en sciences de la gestion (3115)

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Pascal L. Denis, 514 987-3000
poste 1965, denis.pascal@uqam.ca

Nom de l'entreprise/organisme et de la division concernés (le cas échéant) : CIUSSS
[REDACTED]

Autorisation de collecte de données et de leur utilisation à des fins de recherche - CIUSSS
[REDACTED]

Dans le cadre du projet de consultation intitulé *Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique* mené au sein du CIUSSS [REDACTED] l'organisation, et sa représentante dûment mandatée, [REDACTED] ont consenti à donner accès à Katherine Bellemare et Pascal L. Denis aux adresses courriel des employés qui seront invités à participer au questionnaire et aux entrevues dans le cadre de ce projet. Par conséquent, le CIUSSS consent à ce que ces employés soient questionnés par les deux moyens cités précédemment. Dans aucun cas, la gestionnaire mandataire du projet de consultation, [REDACTED], et tout autre employé du CIUSSS ne pourront avoir accès aux données brutes recueillies. Seules l'étudiante-chercheuse, Katherine Bellemare, et sa directrice de recherche, Pascal L. Denis y auront accès.

Les données recueillies et les conclusions qui en découlent serviront uniquement à clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH, à démontrer sa valeur ajoutée au sein de l'organisation et à identifier les pistes d'améliorations possibles. Les données et conclusions ne pourront, en aucun cas, servir à d'autres fins que celles susmentionnées. De plus, la gestionnaire mandante s'engage à ce qu'il n'y ait aucune conséquence administrative pour les répondants suite à cette étude, peu importe les résultats obtenus.

[redacted] pour le CIUSSS [redacted] confirme qu'elle détient l'autorité compétente afin d'octroyer cette autorisation. Elle confirme que les données seront collectées de façon à respecter les principes éthiques en matière de recherche universitaire auxquels le projet de Mme Katherine Bellemare est soumis.

Le CIUSSS [redacted] confirme que les données dont il permet la collecte par Mme Katherine Bellemare, pourront être utilisées à des fins de recherche et permet à l'étudiante-chercheuse et à sa directrice de recherche de veiller à ce que les résultats issus en partie ou complètement de l'analyse de ces données puissent être utilisés à des fins de publications.

En contrepartie Katherine Bellemare s'engage à garder confidentiel le nom du CIUSSS [redacted] à moins qu'une demande écrite à cet effet ne lui soit octroyée par les représentants d'aucun mandant de l'organisation.

Katherine Bellemare ainsi que Pascale L. Denis s'engagent à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Ils s'engagent à protéger l'anonymat des répondants. L'ensemble de cette démarche de recherche devra faire l'objet d'une approbation éthique par le CERPE 1 avant le début de la collecte de données.

Je, [redacted] Directrice adjointe des ressources humaines [redacted] appuie la démarche de Katherine Bellemare.

Signature:



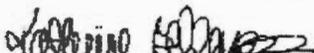
Nom, prénom:

Titre et adresse complète:

Directrice adjointe des ressources humaines [redacted]

Je, Katherine Bellemare, étudiante-chercheuse à la maîtrise en gestion et responsable du présent projet de consultation, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence.

Signature:



Nom, prénom:

Bellemare, Katherine

Titre et adresse complète:

Étudiante-chercheuse à la maîtrise en sciences

de la gestion, spécialisation ressources humaines
 315 Rue Ste-Catherine E, Montréal, QC, H2X 3X2

Je, Pascale L. Denis, professeur au département d'Organisation et ressources humaines et directrice de recherche de Mme Katherine Bellemare, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence.

Signature: Pascale L. Denis

Nom, prénom: Denis Pascale L.

Titre et adresse complète: Professeure ORH directrice de recherche
315 St-Catherine est Montréal QC, H2X 3X2

ANNEXE F

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LE PREMIER GROUPE DE PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATION

Titre du projet de recherche : Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique

Nom de l'étudiante-chercheuse / étudiant-chercheur : Katherine Bellemare

Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Pascale L. Denis, 514 987-3000
poste 1965,
denis.pascale@uqam.ca

Adresses courriels : katherine.bellemare@hotmail.com ;
bellemare.katherine@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-754-3104

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique au sein du CIUSSS. Plus spécifiquement, il vise également à évaluer le positionnement du poste, mais sans toutefois évaluer les personnes qui l'occupent. Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un projet d'intervention effectué sous la direction de Pascale L. Denis, PhD et professeure du département d'Organisation et ressources humaines de la Faculté de l'ESG UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000, poste 1965, ou par courriel à l'adresse suivante : denis.pascale@uqam.ca.

TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire dans lequel vous devrez sélectionner la réponse qui représente le mieux votre perception. Plus précisément, 40 énoncés vous seront présentés et vous devrez juger sur une échelle allant de «Très peu» à «Beaucoup» si cet énoncé s'arrime avec la perception que vous avez du rôle actuel des Partenaires RH. Vos réponses anonymes seront par la suite transmises à Katherine Bellemare si vous acceptez. Par la suite, il sera impossible de retracer votre identité et votre anonymat sera donc préservé. Le temps de réponse à une durée de 10 à 15 minutes.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux définir le rôle du Partenaire d'affaires RH afin qu'il réponde davantage aux besoins du milieu. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante et de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. De plus, les chercheuses avec qui vous serez en contact sont formées de manière à respecter vos droits et à mener à bien cette étude. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin au questionnaire s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis à l'aide de ce questionnaire sont confidentiels et que seules, l'étudiante-chercheuse, Katherine Bellemare, et sa directrice de recherche, Pascale L. Denis, auront accès aux réponses que vous fournirez. Veuillez prendre en considération que votre anonymat ne peut être garanti totalement en raison de la nature des analyses qui seront effectuées. Par contre, des mesures seront prises pour atténuer au maximum ce risque et l'anonymat individuel est tout de même pleinement garanti. Vos données seront conservées séparément sous clé par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données pourront être détruites 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire et aucune conséquence administrative ne peut découler de votre choix de participer ou non à cette étude. Le terme volontaire signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse responsable du projet par téléphone au 514-754-3104 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'ESG UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche, ou à l'étudiante-chercheuse responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant au
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-
chercheuse responsable du
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE G

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LE DEUXIÈME GROUPE DE PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATION

Titre du projet de recherche : Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique

Nom de l'étudiante-chercheure / étudiant-chercheur : Katherine Bellemare

Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Pascale L. Denis, 514 987-3000
poste 1965,
denis.pascale@uqam.ca

Adresses courriels : katherine.bellemare@hotmail.com ;
bellemare.katherine@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-754-3104

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique au sein du CIUSSS. Plus spécifiquement, il vise également à évaluer le positionnement du poste, mais sans toutefois évaluer les personnes qui l'occupent. Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un projet d'intervention effectué sous la direction de Pascale L. Denis, PhD et professeure du département d'Organisation et ressources humaines de la Faculté de l'ESG UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000, poste 1965, ou par courriel à l'adresse suivante : denis.pascale@uqam.ca.

TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire dans lequel vous devrez sélectionner la réponse qui représente le mieux votre perception. Plus précisément, 40 énoncés vous seront présentés et vous devrez juger sur une échelle allant de «Très peu» à «Beaucoup» si cet énoncé s'arrime avec la perception que vous avez du rôle actuel des Partenaires RH. Également, cinq questions d'ordre plus général portant toujours sur vos perceptions se trouvent dans la deuxième section du questionnaire. Vos réponses anonymes seront par la suite envoyées à Katherine Bellemare si vous acceptez. Par la suite, il sera impossible de retracer votre identité et votre anonymat sera donc préservé. Le temps de réponse est estimé à une durée de 10 à 15 minutes.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux définir le rôle du Partenaire d'affaires RH afin qu'il réponde davantage aux besoins du milieu. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante et de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Veuillez noter qu'à moins que vous ressentiez un inconfort, aucune conséquence négative ne peut découler de votre participation à cette étude. De plus, les chercheuses avec qui vous serez en contact sont formées de manière à respecter vos droits et à mener à bien cette étude. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin au questionnaire s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis à l'aide de ce questionnaire sont confidentiels et que seules, l'étudiante-chercheuse, Katherine Bellemare, et sa directrice de recherche, Pascale L. Denis, auront accès aux réponses que vous fournirez. Vos données seront conservées séparément sous clé par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire et aucune conséquence administrative ne peut découler de votre choix de participer ou non à cette étude. Le terme volontaire signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse responsable du projet par téléphone au 514-754-3104 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'ESG UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche, ou à l'étudiante-chercheuse responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant au
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-
chercheuse responsable du
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE H
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES PARTICIPANTS AUX
ENTREVUES

IDENTIFICATION

Titre du projet de recherche : Clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique

Nom de l'étudiante-chercheure / étudiant-chercheur : Katherine Bellemare

Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Pascale L. Denis, 514 987-3000
poste 1965,
denis.pascale@uqam.ca

Adresses courriels : katherine.bellemare@hotmail.com ;
bellemare.katherine@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-754-3104

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à clarifier le rôle du Partenaire d'affaires RH et son apport stratégique au sein du CIUSSS. Plus spécifiquement, il vise également à évaluer le positionnement du poste, mais sans toutefois évaluer les personnes qui l'occupent. Cette recherche est réalisée dans le cadre d'un projet de consultation effectué sous la direction de Pascale L. Denis, PhD et professeur du département d'Organisation et ressources humaines de la Faculté de l'ESG. Elle peut être jointe au (514) 987-3000, poste 1965, ou par courriel à l'adresse suivante : denis.pascale@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à répondre à des questions portant sur vos perceptions du poste de Partenaire RH et vos attentes et besoins face à celui-ci lors d'une entrevue individuelle. L'entrevue de type semi-structurée prendra environ 60 minutes de votre temps et le lieu et l'heure de celle-ci sont à convenir avec Katherine Bellemare.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux définir le rôle du Partenaire d'affaires RH afin qu'il réponde davantage aux besoins du milieu. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante et de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Veuillez noter qu'à moins que vous ressentiez un inconfort, le seul désavantage possible découlant de votre participation serait la durée de l'entrevue qui pourrait nuire à vos activités. Des mesures sont par contre prises afin de minimiser ce désavantage potentiel. De plus, les chercheuses avec qui vous serez en contact sont formées de manière à respecter vos droits et à mener à bien cette étude. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules, la responsable du projet, Katherine Bellemare, et sa directrice de recherche, Pascale L. Denis, auront accès à votre enregistrement ou, dans le cas échéant, aux notes manuscrites. Également, cette entrevue est enregistrée avec votre permission seulement. L'enregistrement sera par la suite transféré sur l'ordinateur privé de Katherine Bellemare et l'accès protégé à l'aide d'un mot de passe. Le matériel de recherche tel l'enregistrement numérique ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire et aucune conséquence administrative ne peut découler de votre choix de participer ou non à cette étude n'y des réponses que vous donnerez. Le terme volontaire signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter l'étudiante responsable du projet par téléphone au 514-754-3104 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

ENREGISTREMENT DE L'ENTREVUE

Signifiez, en cochant la case appropriée, si vous acceptez ou refusez que cette entrevue soit enregistrée :

J'accepte

Je refuse

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant au
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-
chercheuse responsable du
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

BIBLIOGRAPHIE

- Agro, L., Clabots, A., Salengros, G., Pichault, F., Warnotte, G. et Wilkin, L. (1996). Restructuration des entreprises et transformation de la fonction ressources humaines ; Approche théorique. Dans Fericelli, A.-M. et Sire, B. (dir.), *Performance et Ressources Humaines* (p.34-47). Paris : Economica.
- Alfes, K., Truss, C. et Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector, *Journal of Change Management*, 10(1), 109-127.
- Allani-Soltan, N., Bayad, M. et Arcand, M. (2004, septembre). *Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises: l'approche configurationnelle*. Communication donnée à l'Acte du congrès l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AFGH), Montréal.
- Ann Feldheim, M. (2007). Public sector downsizing and employee trust, *International Journal of Public Administration*, 30(3), 249-270.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence, *Revue Internationale des Relations de Travail*, 2(2), 14-25.
- Balslev, K. et Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : une démarche inductive/déductive. Dans F. Leutenegger et M. Saada-Robert (dir). *Expliquer et comprendre en sciences de l'éducation* (p.89-110). Bruxelles : De Boeck.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M. et Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles, *Gestion*, 2(1), 74-93.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Brockbank, W et Ulrich, D. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*. Bruxelles : De Boeck.
- Buyens, D. et De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function, *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. et Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. Dans Huber, G. P. et Glick, H. G. (dir.), *Organizational change and*

- redesign ; Ideas and insights for improving performance* (p.19-65). New-York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness, *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital?, *Employee Relations*, 33(1), 40-63.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?, *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. (s. d.). *Mission, vision et valeurs*. Récupéré le 21 février 2017 de <https://www.ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca/le-ciuss/mission-vision-et-valeurs/>
- CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. (s. d.). *Planification stratégique*. Récupéré le 21 février 2017 de <https://www.ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca/le-ciuss/documentation/planification-strategique/>
- CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. (2016, mars). *Description de poste ; Personnel d'encadrement – Conseiller cadre en ressources humaines*.
- Chadwick, C., Hunter, L. W. et Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals, *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, É-M. et Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(79), 39-55.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2e édition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. Canada : François Champagne.
- Conner, J. et Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric, *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Cook, C., Heath, F. et Thompson, R.L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web - or Internet-Based Surveys, *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836.

- Corbière, M. et Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cossette, M., Lépine, C. et Raedecker, M. (2014). Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines: principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH, *Gestion*, 39(4), 44-54.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. et Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis, *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Datta, D. K. et Basuil D. A. (2015). Does employee downsizing really work. Dans M, Andresen et C. Nowak (dir.), *Human Resource Management Practices ; Assessing Added Value* (p.198-221). Cham : Springer.
- Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3^e édition). London: Sage Publications Ltd.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th édition). London: Sage Publications Ltd.
- Filiatrault, E-M. (2007). *Les rôles joués par les services de ressources humaines et l'efficacité organisationnelle : y a-t-il un lien?*. (Mémoire de maîtrise non publié). HEC Montréal.
- Fortin, F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Montréal: Chenelière Éducation.
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management, *Human Resource Management*, 33(2), 213-238.
- Gosselin, A. (2006). Un repositionnement s'impose... , *Effectif*, 9(1),1-15.
- Gouvernement du Québec. Santé et Services sociaux. (2016). *Portrait organisationnel*. Récupéré le 7 mars 2017 de <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/portrait>

- Gratton, L. et Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into actions, *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie, *Recherche en Soins Infirmiers*, (3), 23-34.
- Institut de la statistique du Québec. (2017). *Le Québec chiffres en main*. Québec : Québec. Récupéré le 16 septembre 2017 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/quebec-chiffre-main/qcmfr.htm>
- Jamrog, J. J. et Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: continuing the evolution, *People and Strategy*, 27(1), 51-62.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come, *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Lacoursière, A. (2015, 2 avril). La super réforme de la santé se met en marche. *La Presse*.
- Lawler III, E. E. et Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?, *People and Strategy*, 26(3), 15-29.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notions et étapes. Dans J.-P., Deslauriers (dir). *Les méthodes de la recherche qualitative* (p.49-65). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner, *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- Liedholm, M. et Lindberg, G. (2007). Un travail de liaison professionnel comme outil d'intégration, *Pensée Plurielle*, 2(15), 85-90.
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: Pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Meschi, P-X. (1996). La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ; Analyse empirique de l'impact organisationnel d'une procédure de downsizing auprès d'un échantillon de 66 entreprises françaises restructurées. Dans Fericelli, A-M. et Sire, B. (dir.), *Performance et Ressources Humaines* (p.79-94). Paris : Economica.

- Mousazadeh, Y., Jannati, A., Beiramy, H. J., AsghariJafarabadi, M. et Ebadi, A. (2013). Advantages and Disadvantages of Different Methods of Hospitals' Downsizing: A Narrative Systematic Review, *Health Promotion Perspectives*, 3(3), 276-287.
- Paauwe, J. et Boselie, P. (2003). Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
- Pichault, F., Warnotte, G. et Wilkin, L. (1998). *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*. Paris : Montréal : L'Harmattan.
- Québec. Assemblée nationale. (2014, 25 septembre). *Projet de loi n°10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. [Document PDF]. Projet de loi déposé le 10 octobre 2012 à l'Assemblée nationale du Québec. Récupéré de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html>
- Raub, S., Alvarez, L. et Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 135-144.
- Rinfret, N., Bernier, L., Houlfort, N., Lemay, L. et Mercier, D. (2010). Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise, *Télescope*, 16(1), 208-224.
- Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (2007). *L'analyse de contenu* (3^e édition). Paris : Presses universitaires de France.
- Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail, *La Revue de l'Ires*, (1), 117-134.
- Roy, M. et Cossette Civitella, A. (2015, 23 avril). Les 8 clés pour comprendre la réforme de la santé du gouvernement Couillard ; Quelles sont les répercussions sur les médecins? Sur les patients? Quand prendra-t-elle effet?. *L'actualité*.
- Rusaw, A. C. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development, *Public Administration Quarterly*, 28(3/4) 482-500.
- Sandstrom, L. (2002). Is HR ready to take on the role of business partner?, *Employment Relations Today*, 29(3), 31-37.

- Sang Long, C., Khairuzzaman Wan Ismail, W. et Mohd Amin, S. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia, *Journal of Management Development*, 30(2), 160-174.
- Sanséau, P. Y., Matmati, M. et Calamel, L. (2013). Le DRH au cœur de la crise économique: Rôles revendiqués et attentes pour demain, *Management & Avenir*, 3(61), 90-108.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing, *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112.
- Sitlington, H. et Marshall, V. (2011). Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance?, *Management Decision*, 49(1), 116-129.
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e édition). Paris : Dunod.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. et Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations, *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. et Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies, *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.
- Vázquez-Carrasco, R., et Foxall, G. R. (2006). Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(3), 205-219.
- Yusoff, Y.M. et Abdullah, H.S. (2010). HR roles and empowering the line in human resource activities: A review and a proposed model, *International Journal of Business and Society*, 9(2), 9-19.