

Quelles sont les implications sur les professionnels RH d'une transition vers une organisation de services partagés chez Mölnlycke Health Care?

Auteur : Delmot-Van Hoorde, Adeline

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/12921>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : DELMOT-VAN HOORDE

Prénom : Adeline

Matricule : s182854

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Finalité spécialisée "Politique et management RH"

Mémoire de fin d'études

Quelles sont les implications sur les professionnels RH
d'une transition vers une organisation de services partagés
chez Mölnlycke Health Care?

Promoteur : Grégory JEMINE

Lectrice : Fanny FOX

Lectrice : Ludivine BARSET

Remerciements

La réalisation de ce mémoire concrétise l'aboutissement de nos études de Master en gestion des ressources humaines à l'Université de Liège riches d'apprentissages, de rencontres et d'échanges passionnants.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué au parachèvement de notre mémoire et sans lesquelles la réalisation de ce dernier n'aurait pas été possible.

Nous tenons d'abord à remercier Monsieur Grégory Jemine, notre promoteur, qui, par ses conseils avisés et sa disponibilité nous a permis de nous orienter dans la réalisation de notre mémoire, de ses prémices à son aboutissement.

Nous remercions également nos lectrices, Mesdames Fanny Fox et Ludivine Baret, pour le temps consacré à la lecture de notre mémoire. Nous remercions particulièrement Madame Ludivine Baret, notre maître de stage, pour sa bienveillance, pour s'être, dès le départ, intéressée à notre problématique et nous avoir fourni de précieux conseils.

Ce mémoire n'aurait pas été envisageable sans l'implication du terrain. Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des personnes issues de l'organisation RH de Mölnlycke Health Care avec lesquelles nous avons conduit un entretien. Nous les remercions sincèrement pour l'intérêt porté à notre objet de recherche ainsi que pour le temps et la confiance qu'ils nous ont accordés. Nous tenons particulièrement à adresser nos remerciements à Madame Axelle Rollin.

Nous remercions également l'ensemble du corps professoral de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège qui, durant nos années d'études, aura éveillé notre esprit critique et notre intérêt pour des disciplines diverses et variées et qui nous aura permis, à maintes reprises, de remettre en question nos *a priori*.

Nos derniers remerciements vont à nos proches pour le soutien indéfectible dont ils ont fait preuve à notre égard durant nos années passées à l'Université. Nous remercions particulièrement nos parents et notre grand-mère pour la relecture attentive de notre mémoire.

SOMMAIRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	1
LISTE DES FIGURES.....	2
INTRODUCTION	3
1. REVUE DE LITTÉRATURE	5
1.1. MODÈLE DE L'"ORGANISATION DE SERVICES PARTAGÉS" (ULRICH, 1995)	5
1.2. ÉTUDES EMPIRIQUES.....	9
2. INTÉRÊT DU CAS EMPIRIQUE.....	11
3. MÉTHODOLOGIE.....	13
3.1. CHEMINEMENT VERS NOTRE QUESTION DE RECHERCHE	13
3.2. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES	14
3.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES.....	15
3.4. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	18
4. MISE À PLAT DES DONNÉES EMPIRIQUES.....	20
4.1. DESCRIPTION DE LA STRUCTURE RH AVANT 2020.....	20
4.2. OBJECTIFS DE LA RESTRUCTURATION RH.....	22
4.2.1. <i>La restructuration comme vecteur de rationalisation des coûts</i>	22
4.2.2. <i>La restructuration comme vecteur de spécialisation des professionnels RH</i>	23
4.2.3. <i>La restructuration comme vecteur d'harmonisation</i>	24
4.3. TRANSITION VERS UNE NOUVELLE STRUCTURE: QUELLES IMPLICATIONS SUR LES PROFESSIONNELS RH?.....	27
4.3.1. <i>Une redistribution des tâches</i>	28
De Talent & Reward aux Centres d'Excellence	30
Une évolution vers les HR Services	32
De Directeur RH à Cluster Lead ou HRBP	40
Des conséquences sur l'évolution de carrière en interne	47
5. DISCUSSION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	49
5.1. L'ENRICHISSEMENT DES TÂCHES (HERZBERG, 1966)	52
5.2. L'ANALYSE STRATÉGIQUE (CROZIER & FRIEDBERG, 1977)	53
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	70
Annexe 1: Guides d'entretien	70
Annexe 2: Parties prenantes des HRS Partners & HRBP.....	74
Annexe 3: Organisation des clusters	75

LISTE DES ABRÉVIATIONS

COEs	Centres d'Excellence (<i>Centres of Excellence</i>)
(G)RH	(Gestion des) Ressources Humaines
HR	Human Resources
HRBP	HR Business Partner
HRS	HR Services
IT	Information Technology (Technologies de l'information)
MHC	Mölnlycke Health Care
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1. Exemples de services transactionnels (Ulrich, 1995, p. 14).....	7
Figure 1.2. Exemples de services transformationnels (Ulrich, 1995, p. 15).....	8
Figure 1.3. Modèle de l'organisation de services partagés (d'après Ulrich, 1995)	9
Figure 3.1. Tableau récapitulatif des entretiens.....	17
Figure 4.1. Structure RH avant 2020.....	20
Figure 4.2. Structure RH à partir de 2020	27
Figure 4.3. Tableau comparatif de la distribution des tâches RH avant et après la restructuration.....	28
Figure 4.4. Structure des Centres d'Excellence (avant/après 2020)	30
Figure 4.5. Structure du pilier HR Services (avant/après 2020).....	33
Figure 4.6. <i>Tiering model</i> des HR Services.....	35

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, dans les entreprises, nous pouvons constater l'émergence de nouvelles formes organisationnelles en raison d'une hyper-compétition, de la mondialisation et de la généralisation des TIC (Technologies de l'information et de la communication) (Pichault & Rorive, 2003). Cette tendance s'exprime par le biais de phénomènes de restructurations, d'externalisations ou d'autres conceptions dans la façon d'opérer des organisations afin de permettre à celles-ci de rester efficaces et compétitives ou encore de réaliser des économies d'échelle. La fonction ressources humaines (RH) n'est pas à l'abri d'une telle tendance et, de plus en plus, de nouvelles approches dans la manière de livrer les services RH sont explorées par les organisations (Farndale, Paauwe, & Hoeksema, 2009). Longtemps perçue comme exclusivement administrative et périphérique, elle est désormais également envisagée comme une fonction contribuant à l'efficacité organisationnelle par l'alignement des pratiques RH avec la stratégie d'affaires (Ulrich & Dulebohn, 2015; Laroche, Guery, Moulin, Salesina, & Stevenot, 2019). La redéfinition ou la réorganisation des processus RH est alors destinée à permettre à la fonction une orientation stratégique plus appuyée, tout en contrôlant et rationalisant les coûts liés aux activités transactionnelles de la GRH (Kates, 2006).

En 1995, Dave Ulrich, un auteur américain, consultant et professeur de gestion, développe un modèle pour structurer la fonction RH, l'"organisation de services partagés" (Ulrich, 1995). Le concept de "services partagés", utilisé au sein de nombreuses fonctions supports ne constituant pas le cœur de métier de l'organisation (Rothwell, Herbert, & Seal, 2011), a été emprunté par Ulrich. Il désigne le regroupement ou la consolidation d'entités opérationnelles précédemment indépendantes au sein de centres de services uniques (Bergeron, 2002). Au sein d'une organisation de services partagés, les activités de GRH sont concentrées au sein de trois piliers ou pôles distincts: un centre de services, les centres d'expertise ou d'excellence (COEs) et les partenaires du *business* (Ulrich, 1995). Chaque pilier détient ses prérogatives propres: la gestion RH administrative, l'élaboration de politiques globales et les tâches RH dites "stratégiques". La restructuration des départements RH, au regard du modèle d'Ulrich, a d'abord débuté aux États-Unis dans les années 1990. Par la suite, la tendance s'est exportée dans les pays occidentaux industrialisés (Gerpott, 2015). Pour illustrer cette tendance, Schrank montre que 93 % des entreprises cotées sur la bourse allemande (DAX30) ont adopté une structure RH directement inspirée du modèle d'Ulrich (Schrank, 2015).

Les avantages organisationnels à mettre en place une telle structure ont été mis en évidence: réduction des coûts (Wright & Dyer, 2000), amélioration de la qualité du service (Forst, 2001) ou encore flexibilité structurelle permettant à l'organisation de s'adapter aux mutations rapides de ses systèmes organisationnels (Reilly, 2000). Une organisation de services partagés permettrait également un repositionnement stratégique de la fonction RH, en allouant à cette dernière davantage d'espace pour

fournir sa contribution stratégique à l'organisation (Meijerink, Bondarouk, & Maatman, 2013). Jusqu'à présent, peu de recherches académiques ont mis en lumière les implications liées à l'implémentation d'un tel modèle (Cooke, 2006), notamment sur les individus amenés à y travailler (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007). Nous pouvons noter que la littérature scientifique a d'ailleurs, d'une manière générale, peu couvert les phénomènes de refonte des processus RH.

Notre intérêt pour les transformations affectant les services de ressources humaines, couplé à une aspiration à analyser l'application pratique d'un modèle théorique, nous ont poussés à désirer étudier les implications empiriques d'une transition vers le modèle d'Ulrich sur les professionnels RH. Durant notre stage de fin d'études, nous avons eu l'opportunité d'être immergés dans une entreprise ayant implémenté une structure RH inspirée de ce modèle depuis un peu plus d'un an, la société Mölnlycke Health Care. Nous avons donc formulé notre question de recherche comme suit: "*Quelles sont les implications sur les professionnels RH d'une transition vers une organisation de services partagés chez Mölnlycke Health Care?*". Afin d'être en mesure de répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé une approche qualitative et inductive basée sur la conduite d'entretiens semi-directifs.

Notre mémoire se structurera autour de cinq parties. Nous commencerons par une partie consacrée à la revue de la littérature. Nous exposerons le modèle de l'organisation de services partagés développé par Ulrich. Ensuite, nous présenterons des résultats d'études s'étant intéressées aux implications subséquentes à l'implémentation du modèle sur les professionnels RH. Dans la partie suivante, nous présenterons l'intérêt de notre cas empirique, l'entreprise Mölnlycke Health Care, au regard de la problématique étudiée. Par la suite, nous développerons les choix méthodologiques posés durant notre recherche. Ensuite, nous présenterons nos données empiriques. Nous discuterons alors des apports de nos résultats et les interpréterons à l'aide de théories issues de différents champs de recherche. Enfin, nous conclurons notre mémoire en apportant des éléments de réponse à notre question de recherche et en formulant des recommandations au regard de nos résultats ainsi que des pistes de recherche futures.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette première partie, nous procéderons à une revue de la littérature. Nous commencerons par exposer le modèle de l'organisation de services partagés développé par Dave Ulrich en 1995. Ensuite, nous présenterons des études empiriques ayant étudié les impacts expérimentés par les professionnels RH lors de l'implémentation du modèle.

1.1. Modèle de l'"organisation de services partagés" (Ulrich, 1995)

En 1995, dans son article nommé "*Shared services: from vogue to value*", Dave Ulrich, un auteur majoritairement connu pour sa typologie des rôles des professionnels RH (Ulrich, 1996), soutient que les départements RH devraient s'articuler selon le modèle dit de l'"organisation de services partagés" (*shared service organization*). Il dépeint cette organisation comme une sorte de paradigme dans l'organisation et l'administration des opérations liées au personnel (Ulrich, 1995).

La notion de "services partagés" trouve son origine dans les années 1980 en Amérique du Nord. À l'époque, il s'agit de distinguer les services administratifs et les conseils stratégiques au sein de la fonction finance (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007). C'est la société américaine General Electric qui implémente pour la première fois le concept en 1985 en créant un centre de services financiers partagés afin de regrouper l'ensemble de ses opérations comptables. Elle aspire ainsi à réaliser des économies d'échelle et à optimiser ses systèmes comptables. À l'heure actuelle, ce concept est appliqué dans de nombreuses fonctions dites de "support" telles que l'IT, les achats, la gestion de la chaîne logistique ou encore le *facility management* (Schwarz, 2014).

Ulrich définit la notion de manière flexible comme étant "*La combinaison ou le regroupement de services au sein d'une entreprise*" [traduction libre] (Ulrich, 1995, p. 14). Sa définition suggère que les services partagés consistent en une structure organisationnelle impliquant de rassembler les unités distinctes ou indépendantes d'une même organisation au sein d'une même entité organisationnelle. Dans ce type d'organisation, les services de support ne sont, en effet, pas divisionnalisés mais fusionnés ou combinés au sein d'une seule et même unité. Ils opèrent donc au-delà des frontières des unités opérationnelles, des fonctions ou des entités régionales (Ulrich, 1995). Dans le cas spécifique de la fonction RH, une organisation de services partagés va donc consister à regrouper des tâches associées à la fonction au sein de centres de services uniques (Maatman, Bondarouk, & Looise, 2010). L'organisation de services partagés sépare les activités RH en trois entités: un centre de services (*Service Centre*), les centres d'excellence ou d'expertise (*Centers of Excellence*) et les partenaires du *business* (*Business Partners*) (Ulrich, 1995).

Selon Ulrich, la création d'une organisation de services partagés dans la fonction RH s'avère nécessaire au regard de cinq préoccupations ou enjeux managériaux: la productivité, la restructuration des processus, la globalisation, le service et la technologie (Ulrich, 1995).

Le premier enjeu découle d'une nécessité pour les organisations de devoir faire plus avec moins de ressources, par le biais d'une réduction des coûts et d'une amélioration de l'efficacité. La nécessité de réduire les coûts liés au personnel de support et de supprimer la duplication des tâches est d'ailleurs considérée comme un objectif majeur de ce type d'organisation dans la littérature (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007). Une organisation de services partagés permettrait une réduction des coûts par le biais d'un processus de standardisation des activités et la réalisation d'économies d'échelle. D'une part, la standardisation permet d'éviter les redondances ou les doublons. D'autre part, des économies d'échelle peuvent être réalisées en combinant des activités précédemment effectuées de manière indépendante. De plus, comme un nombre limité d'employés est censé livrer des services équivalents, la productivité des services s'améliore (McIvor, McCracken, & Mchugh, 2011). En outre, l'organisation de services partagés répondrait à l'enjeu consistant à devoir rationaliser ou améliorer les processus de travail pour assurer une réelle création de valeur pour le dépositaire du service (Ulrich, 1995).

Ensuite, l'organisation de services partagés répondrait à un enjeu de globalisation pour les organisations, notamment médiatisé par des acquisitions et des joint-ventures. Les systèmes organisationnels devenant de plus en plus complexes, la fonction RH se devrait d'être dotée de connaissances poussées tant dans les matières RH que dans celles liées au *business*. Une organisation de services partagés satisferait cet enjeu. Elle offrirait à la fois une connaissance spécialisée dans le domaine RH et dans le domaine des affaires. Une telle organisation serait également davantage flexible et dynamique, ce qui permettrait de répondre à une mutation rapide des systèmes organisationnels (Ulrich, 1995). En effet, ce type d'organisation opère au-delà des traditionnelles frontières des unités ou fonctions propres à l'entreprise et offre donc une certaine flexibilité structurelle. Par conséquent, elle aurait une meilleure capacité à s'adapter et à évoluer au gré des transformations des organisations (Reilly, 2000).

En outre, un challenge pour ce type d'organisation est de combiner réduction des coûts et amélioration de la qualité des services (Forst, 2001). L'organisation de services partagés permettrait d'améliorer la qualité et la rapidité des services rendus aux "clients" de l'organisation, ceux-ci étant les employés et les supérieurs hiérarchiques qui utilisent les services RH. Selon Reilly, l'amélioration de la qualité est atteinte dans cette organisation par le biais d'une meilleure consistance et exactitude des services rendus, par l'application de "bonnes pratiques" à plus large échelle et par une orientation plus marquée des professionnels RH vers leurs "clients" (Reilly, 2000).

Enfin, une telle organisation permettrait aux entreprises de répondre à l'enjeu technologique consistant à partager de l'information à une large échelle géographique sans nécessiter de contacts en face-à-face (Ulrich, 1995). En effet, comme elle s'accompagne régulièrement d'une évolution des SIRH (systèmes d'information RH), elle permettrait une centralisation des informations et le développement de nouveaux accès au personnel des ressources humaines (par exemple, par le biais de formulaires en ligne, de systèmes de téléphonie automatisés, etc.) (Reilly, 2000).

Premièrement, au sein de l'organisation de services partagés, Ulrich distingue la présence de deux types de services: les services dits "transactionnels" et les services dits "transformationnels". Les premiers se réfèrent à l'ensemble des processus et activités en lien avec la gestion administrative des employés. Selon Ulrich, ces activités administratives et routinières doivent être gérées par ce qu'il dénomme un centre de services (*Service Centre*). Ce dernier comporte des experts en administration RH qui traitent de l'ensemble des tâches administratives et fournissent des conseils en lien avec les transactions administratives. Selon Ulrich, ces transactions sont critiques pour l'organisation, mais restent intrinsèquement administratives et routinières (Ulrich, 1995). Elles peuvent être gérées à l'échelle régionale, globale ou encore être localisées dans des pays à faible coût, à l'intérieur ou hors des frontières nationales, rester internalisées ou être externalisées chez un ou plusieurs tiers (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

Figure 1.1. Exemples de services transactionnels (Ulrich, 1995, p. 14)

Activités liées aux bénéficiaires	Activités liées à la paie et avantages	Activités liées au développement et à la formation	Activités d'enregistrement	Activités liées aux effectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement de frais médicaux • Avantages sociaux • Questions relatives aux politiques liées aux bénéficiaires et au remboursement 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenues d'impôt • Payroll (déclarations de salaire et d'impôts, retenues sur salaire) • Politiques liées aux vacances 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance dans le cadre des formations • Inscription aux formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Déménagements et changements d'adresse • Changements de fonction • Frais de voyage 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification des références des candidats • Diffusion d'offres d'emploi • Visa

En 2008, Dave Ulrich ajoute que les technologies de l'information ont contribué à développer les centres de services (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). Ces technologies rassemblent les portails en ligne, les bases de connaissances RH ou encore les applications de libre-service à destination des employés et des managers (Levin, 2009). D'une part, elles permettent à ceux-ci de gérer eux-mêmes leurs questions RH en accédant à des bases de connaissances rassemblant des informations sur les politiques RH de l'entreprise. D'autre part, elles leur permettent de poser leurs questions 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en étant sur ou en dehors de leur lieu de travail, ce qui améliore encore le service rendu (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

Les services transformationnels ne sont, quant à eux, pas des activités RH administratives et routinières, mais des activités censées "transformer" l'organisation. Il s'agit d'activités permettant notamment de mettre en œuvre une stratégie d'affaires ou de concrétiser des objectifs opérationnels. Selon Ulrich, ces activités doivent être associées aux centres d'excellence (Ulrich, 1995) ou d'expertise (Ulrich, Allen, Brockbank, & Nyman, 2009). Ceux-ci réunissent des individus avec une connaissance approfondie dans des domaines RH tels que la gestion des effectifs, le développement ou encore les compensations financières. Les centres d'excellence ou d'expertise opèrent tels des consultants spécialisés ou des experts en processus internes dans l'organisation. Ils déploient une consistance des processus RH à l'échelle de l'organisation par la création de politiques globales, sortes de "bonnes pratiques". Ils répondent également aux besoins d'expertise en identifiant les besoins et en suggérant les services les plus appropriés aux problématiques spécifiques à l'entreprise. En fonction de la taille de l'organisation, ils peuvent être organisés à l'échelle de la société, à l'échelle régionale (ex: Europe) ou encore à l'échelle d'un pays (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

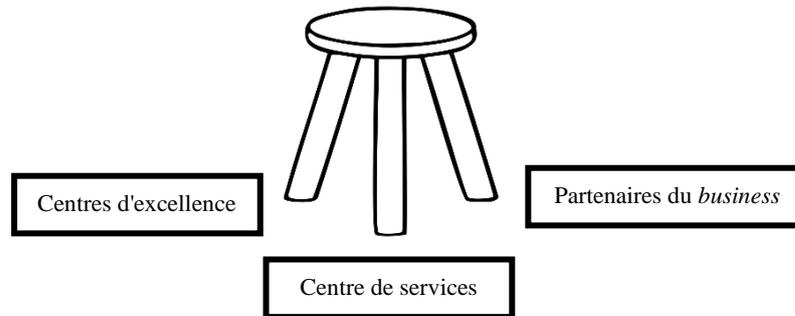
Figure 1.2. Exemples de services transformationnels (Ulrich, 1995, p. 15)

Activités liées à la gestion des effectifs	Développement	Avantages financiers	Efficacité et structure organisationnelles	Communication	Relations avec les employés et les syndicats
<ul style="list-style-type: none"> Recherche et screening de candidats Plans de succession et de carrière Évaluation des talents 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de développement personnel Gestion des performances 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération au rendement Analyse et évaluation des postes Évaluation de la performance Programmes de récompense et de reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> Changements organisationnels Changements de culture 	<ul style="list-style-type: none"> Relations publiques Gestion des médias SIRH 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques travail/famille Enquêtes à destination des travailleurs Réclamations des salariés

À côté des centres de services et des centres d'excellence, Ulrich soutient la création d'un troisième rôle au sein de l'organisation de services partagés: le rôle de partenaire du *business*. Ulrich défend effectivement l'idée que les professionnels RH doivent également devenir des partenaires du *business* afin d'aligner les pratiques RH avec les objectifs commerciaux. Ces professionnels RH, tantôt dénommés HR business partners, HR Generalists ou encore Relationship managers, sont au service de l'équipe de direction de l'entreprise et des supérieurs hiérarchiques (*line managers*). Ils sont liés à des géographies particulières, une gamme de produits ou encore des fonctions (ex: recherche et développement, ingénierie, etc.). Leur rôle consiste à apporter leur soutien aux discussions autour de la stratégie commerciale et à définir et mettre en œuvre les pratiques et stratégies RH les plus appropriées à la direction donnée à cette stratégie. À cet égard, ils peuvent, par exemple, conseiller les équipes de direction sur les implications des changements ou des développements résultant de la stratégie d'affaires. Ces implications peuvent, par exemple, concerner une réorganisation ou une réduction/extension des effectifs ou encore la mise en place de formations ou de recyclages (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

Dans les années 2000, des consultants utilisent la métaphore du "trépied" (tabouret à trois pieds) pour désigner le modèle de structure tripartite développé par Ulrich (Reilly, Tamkin, & Broughton, 2007). D'autres utiliseront également les appellations de "modèle des trois piliers", de "HR business partnering" (Gerpott, 2015) ou de "HR transformation" (Beer, 1998) dans la littérature.

Figure 1.3. Modèle de l'organisation de services partagés (d'après Ulrich, 1995)¹



1.2. Études empiriques

Jusqu'à présent, la littérature scientifique existante s'est peu intéressée aux implications de l'implémentation d'un modèle d'organisation de services partagés sur les professionnels RH et sur la répartition de leurs rôles. Néanmoins, des auteurs ont quand même abordé cette problématique, sans y accorder toutefois une place prépondérante dans leurs études (Reilly, 2000; Cooke, 2006; Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007; Boglind, Hällstén, & Thilander, 2011). En effet, ces recherches ont davantage cherché à mettre en évidence les implications consécutives à l'application du modèle de façon holistique, étudiant ainsi superficiellement les implications spécifiques aux professionnels RH.

L'étude de Redman, Snape, Wass & Hamilton est consacrée à l'introduction du modèle d'Ulrich dans quatre centres de service national de santé au Royaume-Uni. Les auteurs y ont étudié les objectifs sous-tendant l'adoption du modèle, les autres modèles RH alternatifs ayant été considérés par les entreprises, la perception par ces dernières du modèle ou encore l'expérience du personnel RH y opérant (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007). L'étude de Boglind, Hällstén & Thilander s'est quant à elle intéressée à l'adoption et à l'adaptation empirique et locale de ce modèle dans sept organisations suédoises (Boglind, Hällstén, & Thilander, 2011). Ensuite, Cooke a étudié le cas d'une grande multinationale ayant entamé une réorganisation de sa fonction RH selon le modèle de l'organisation de services partagés. Cette étude a notamment mis en exergue les implications d'une telle réorganisation sur les employés et les supérieurs hiérarchiques, mais aussi sur le personnel des ressources humaines (Cooke, 2006). Enfin, Reilly a croisé différentes sources d'information lors de sa recherche: des entretiens avec des RH provenant de 15 organisations issues de différents secteurs d'activités et des

¹ *Three Legged Stool Outline PNG icon.* iconspng.com. (2017). Consulté le 5 juin 2021, sur <https://www.iconspng.com/image/117716/three-legged-stool-outline>.

consultants issus de sociétés de conseil, des informations récoltées lors de conférences et de réunions ainsi qu'une revue de la littérature. Sa recherche a étudié à la fois les raisons d'implémenter ce modèle, ses avantages et inconvénients ou encore la portée stratégique de la fonction RH suite à l'adoption du modèle (Reilly, 2000).

Dans les études de Reilly, Redman *et al.* et Boglind *et al.*, les chercheurs ont constaté des changements dans la répartition du pouvoir suite à l'introduction du modèle. D'abord, ces changements s'expliquent par des évolutions opérées dans la hiérarchie organisationnelle, les professionnels RH étant parfois rétrogradés de plusieurs niveaux dans l'organigramme (Boglind, Hällstén, & Thilander, 2011). Reilly rajoute que l'introduction d'une telle structure risque d'entraîner une déqualification des travailleurs administratifs (Reilly, 2000). En effet, par le biais d'une spécialisation accrue, ils se retrouvent exclusivement assignés à des tâches administratives pénibles voire "ennuyeuses et répétitives" (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007) telles que les encodages dans les dossiers du personnel. Cette problématique concernerait d'autant plus les travailleurs étant précédemment au service d'une seule unité opérationnelle et qui se retrouveraient dans les centres de services au sein desquels ils sont amenés à gérer un éventail de tâches plus restreint. En outre, Redman, Snape, Wass, & Hamilton ajoutent que ces travailleurs peuvent se sentir "dépassés" par la quantité de travail qu'ils doivent désormais administrer (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007).

En outre, Reilly appuie que les professionnels RH devant désormais exclusivement se concentrer sur les aspects stratégiques en tant que partenaires du *business* auraient le sentiment de perdre du pouvoir en perdant la partie plus opérationnelle de leur travail. À contrario, d'autres accueillent positivement cette opportunité de se concentrer sur des problématiques présentant un plus grand degré d'influence (Reilly, 2000). Dans son article "*Shared services: from vogue to value*" (1995), Ulrich admet d'ailleurs que les partenaires du *business* sont susceptibles de gagner en influence au sein de l'organisation, comme ils élaborent les pratiques RH et sont capables d'anticiper et de rencontrer les attentes du *business* (Ulrich, 1995).

Enfin, les professionnels spécialisés dans les transactions administratives auraient davantage de difficultés qu'auparavant à pouvoir occuper des postes supérieurs et donc à faire progresser leur carrière. En effet, selon Cooke, la division du travail opérée complexifierait leur possibilité de développer des compétences RH générales et leur compréhension des besoins du *business*. Par conséquent, ils auraient moins de possibilités de développer l'expertise requise à l'occupation de fonctions supérieures au sein de l'organisation (Cooke, 2006).

2. INTÉRÊT DU CAS EMPIRIQUE

En Occident, il semblerait que le modèle développé par Ulrich reste relativement exempt de critiques et bénéficie d'une popularité presque incontestable au sein de la communauté des professionnels RH (Gerpott, 2015). Keegan et Francis parlent à cet égard d'une "*Ulchirisation*" (Keegan & Francis, 2010) de la gestion des ressources humaines. Boglind, Hällstén et Thilander parlent d'ailleurs d'une tendance à l'isomorphisme dans le chef des professionnels RH à adopter ce modèle, une tendance à faire converger ou homogénéiser les organisations relevant d'un même champ (Boglind, Hällstén, & Thilander, 2011). Des scientifiques ont, certes, contesté sa validité, lui reprochant son manque de fondement scientifique et de preuves tangibles quant à son présumé succès ou encore son caractère normatif (Truss *et al.*, 2002; Hope-Hailey *et al.*, 2005; Maatman *et al.*, 2010). En 2006, Cooke prétendait que peu d'études académiques étaient consacrées à l'implémentation du modèle d'Ulrich (Cooke, 2006). Encore actuellement et, comme expliqué précédemment, les études scientifiques cherchant à étudier l'application empirique de ce modèle et ses implications pratiques concrètes sur les acteurs restent peu nombreuses.

L'objectif de ce mémoire est donc de palier la couverture limitée de la littérature scientifique à l'égard du modèle d'Ulrich. Dès le départ, nous souhaitons axer notre recherche sur les implications expérimentées par les individus suite à l'implémentation de ce dernier. Afin de matérialiser ce souhait, nous avons eu l'opportunité d'étudier l'application de ce modèle dans une entreprise issue du secteur médical, à savoir Mölnlycke Health Care (MHC). Mölnlycke Health Care est une société suédoise fondée en 1849 et spécialisée dans le développement et la production de solutions à usage médical dans le cadre du traitement des plaies, de la sécurité et de l'efficacité des interventions chirurgicales et de la prévention des escarres (Mölnlycke Health Care, 2021). La société produit différents types de solutions innovantes destinées aux professionnels du secteur de la santé: des gants, des antiseptiques, des solutions pour le traitement des plaies ainsi que des produits à l'usage des blocs opératoires. Le siège social de la société est basé à Göteborg en Suède. MHC englobe des filières commerciales dans plus de quarante pays ainsi que 14 sites de production répartis dans huit pays. L'entreprise compte environ 8 000 collaborateurs dont 40 % d'employés et 60 % d'ouvriers de production. En 2020, les ventes mondiales du groupe se chiffraient à 1 793 millions d'euros (Mölnlycke Health Care AB, 2021).

En 2020, la direction RH de la société a décidé de transformer la structure RH sur base du modèle de l'organisation de services partagés. La nouvelle structure s'est concrétisée par la création des trois piliers communément associés à ce modèle: les HR Services (HRS), les Centres d'Excellence (COEs) et les HR Business Partners (HRBP). Les prérogatives associées à chaque pilier suivent de façon relativement fidèle le modèle Ulrich: les Centres d'Excellence sont chargés de développer des politiques RH globales à l'échelle de l'organisation; les HRBP sont les partenaires des cadres supérieurs à l'occasion

de questions stratégiques. Nous pouvons souligner une particularité chez MHC en ce qui concerne les HR Services (ou centre de services dans le modèle d'Ulrich). Chez MHC, les HR Services sont centralisés à l'échelle de huit clusters géographiques (regroupements de pays), comme préconisé par Ulrich. Au sein des HR Services, nous trouvons trois acteurs: les HR Services Specialists, chargés de la gestion des questions administratives (domaine de responsabilités exclusif des centres de services), mais aussi les HR Services Partners et les Cluster Leads. Les HR Services Partners détiennent un rôle qui peut être comparable au partenaire du *business* du modèle Ulrich. Néanmoins, ils sont exclusivement au service des *line managers* (les supérieurs hiérarchiques des employés), les fonctions stratégiques supérieures relevant des HRBP². Pour distinguer les parties prenantes relevant de ces deux groupes, le grade Hay³ est employé, un système de classification de fonctions utilisé chez MHC. Concrètement, les parties prenantes des HRBP sont les cadres dont le grade est de minimum 19. Ils gèrent également les plans de succession des individus présentant un grade 17 et 18. Les parties prenantes des HR Services Partners sont les *line managers* relevant d'un grade inférieur à 19 (grades 15 à 18). En outre, nous pouvons également souligner la présence de la fonction de Cluster Lead, fonction exempte du modèle d'Ulrich. Chez MHC, cette fonction est principalement chargée d'établir une consistance dans les services RH rendus à l'échelle d'un cluster, de gérer les équipes relevant des HR Services et d'assurer l'application et le caractère applicable des décisions stratégiques globales à l'échelle du cluster.

² Voir Annexe 2: Parties prenantes des HRS Partners & HRBP

³ La méthode Hay est une méthode analytique d'évaluation ou de classification des postes. Chez MHC, elle est basée sur trois facteurs: la responsabilité (*Accountability*), le savoir-faire (*Know-how*) et la capacité à résoudre des problèmes (*Problem solving*). Des points sont associés à ces facteurs et sont ensuite convertis en un certain grade (Mölnlycke Health Care AB, 2020).

3. MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie, nous rendrons compte de la construction méthodologique mobilisée pour mener à bien notre recherche. Nous commencerons par exposer le cheminement vers notre question de recherche. Nous documenterons ensuite nos choix méthodologiques et présenterons la manière dont nous avons collecté et analysé nos données empiriques. Enfin, nous mettrons en exergue les limites méthodologiques que nous avons pu rencontrer et qui ont pu avoir une incidence sur la recherche que nous avons menée.

3.1. Cheminement vers notre question de recherche

Comme souligné par Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, le temps conséquent consacré à l'étude d'un objet particulier dans le cadre d'un travail de fin d'études doit conforter le chercheur à choisir un sujet qui transcende des considérations purement académiques (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Depuis que nous avons entamé nos études en gestion des ressources humaines, nous avons été initiés à la dimension stratégique de la GRH. Nous sommes particulièrement intéressés par l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement et de transformations profondes affectant les services de ressources humaines telles que les réorganisations. Nous avons également été interpellés par la tendance des manuels de GRH, essentiellement d'origine nord-américaine, à la conception universaliste et prescriptive de la GRH. Cette tendance à l'universalisme et à la prescription se manifeste notamment par l'avènement de "bonnes pratiques". Ces dernières sont censées contribuer à la performance organisationnelle et sont considérées comme immuables malgré le contexte organisationnel et les buts stratégiques poursuivis par l'organisation (Pichault & Nizet, 2013). Selon l'approche universaliste, certaines pratiques seraient toujours meilleures que d'autres et devraient être adoptées unilatéralement par toutes les organisations (Delery & Doty, 1996). Cependant, nos différents cours suivis à l'Université nous ont encouragés à développer une lecture critique et analytique des pratiques de type "*One size fits all*". En outre, ils nous ont poussés à considérer les enjeux humains et une approche politique aux processus de changement organisationnel (Pichault, 2013).

En raison de nos domaines d'intérêt et des compétences développées à l'Université, nous étions intéressés d'étudier la façon dont un modèle théorique pouvait être éprouvé dans la pratique. À l'occasion de notre stage de fin d'études de Master en gestion des ressources humaines, nous avons eu l'occasion d'intégrer la société Mölnlycke Health Care. Après quelques semaines de stage, nous nous sommes rendu compte que la société avait récemment expérimenté un changement de sa structure RH inspiré du modèle de Dave Ulrich. Nous avons donc décidé de profiter de l'accès privilégié qui nous était donné à la structure par le biais de notre stage pour étudier la mise en pratique de cette structure.

Préalablement à la collecte de nos données, nous avons entamé une phase exploratoire. Nous avons d'abord réalisé un entretien exploratoire avec la Cluster Lead issue du Cluster au sein duquel nous effectuons notre stage, à savoir le cluster Benelux & France. D'une part, mener cet entretien nous a permis de mieux comprendre comment le modèle avait été mis en pratique dans la société et les changements opérés par rapport au modèle précédent. D'autre part, nous avons pu élargir nos pistes de réflexion et nous rendre compte des dimensions et aspects de la problématique auxquels nous n'aurions pas spontanément pensé pour guider la suite de notre recherche (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Comme l'indiquent Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, mener cet entretien exploratoire nous a également permis de "[...] ne pas nous lancer dans de faux problèmes, produits inconscients de nos préjugés et prénotions" (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017, p. 95). Autrement dit, cet entretien nous a permis d'opérer une rupture épistémologique (Bachelard, 1938), de rompre avec nos *a priori* préexistants sur notre objet de recherche. Parallèlement à la conduite de cet entretien, nous avons utilisé des méthodes exploratoires complémentaires: des discussions informelles menées avec des professionnels RH avec lesquels nous étions en contact durant notre stage et la consultation de documents (présentations PowerPoint utilisées lors de la présentation de la structure à l'organisation RH). Sur base de cette phase exploratoire, nous avons formulé notre question de recherche comme suit:

"Quelles sont les implications sur les professionnels RH d'une transition vers une organisation de services partagés chez Mölnlycke Health Care?"

3.2. Choix méthodologiques

L'objectif de notre recherche était de comprendre les implications d'un changement de structure RH sur les professionnels RH. En effet, nous souhaitons appréhender les perceptions et l'expérience vécue par les acteurs. Notre volonté d'inscrire notre recherche dans une visée compréhensive a trouvé écho dans la méthode qualitative, qui, selon Pope et Mays, est utilisée pour décrire "[...] le sens que les individus donnent à des phénomènes sociaux" [traduction libre] (Pope & Mays, 1995, p. 45). En ce sens, la démarche qualitative s'éloigne de la démarche quantitative pour laquelle le chercheur appréhende l'essence des phénomènes sociaux indépendamment des représentations de ceux qui les vivent (Bryman, 1984). Comme le souligne Sofaer, elle permet également "[...] aux individus de s'exprimer de leur propre voix, au lieu de se conformer à des catégories qui leur sont imposées par autrui" [traduction libre] (Sofaer, 1999, p. 1103). En outre, nous souhaitons adopter une démarche nous permettant de relever les éventuelles variations dans le vécu des acteurs. À cet égard, la démarche qualitative permet justement de récolter des informations et des éléments de réflexion d'une certaine richesse et nuance (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017).

La méthode que nous avons mobilisée est inductive et répond à une aspiration de notre part d'inscrire notre recherche dans une démarche exploratoire. Nous avons volontairement souhaité laisser s'exprimer le terrain empirique et "[...] laisser les faits suggérer les variables importantes, les lois, et, éventuellement, les théories unificatrices" (Beaugrand, 1988, p. 8). La méthode inductive vise donc la production de connaissances à partir de données empiriques (Dubois & Gadde, 2002) par généralisation et l'intégration *a posteriori* de ces dernières dans un cadre de référence (Blais & Martineau, 2006)⁴.

Par ailleurs, après avoir consulté la littérature, nous avons constaté que les ressources scientifiques traitant de notre objet de recherche étaient relativement limitées. À cet égard, Blais & Martineau soulignent que la méthode inductive convient particulièrement lorsque l'objet de recherche n'est pas ou peu couvert par des catégories préexistantes dans la littérature (Blais & Martineau, 2006). Nous avons donc opté pour une immersion immédiate dans notre terrain empirique, faute de connaissances préalables développées en rapport avec l'objet étudié.

3.3. Collecte et analyse des données empiriques

Pour collecter nos données empiriques, nous avons choisi l'entretien semi-directif ou semi-structuré. Le choix de cette technique de collecte de données s'inscrit également dans notre intention d'insérer notre recherche dans une démarche exploratoire et compréhensive. Dans ce cas, l'entretien est alors construit à l'aide d'un guide d'entretien qui comprend une liste de questions ouvertes ou de thèmes à aborder au cours de la discussion (Kohn & Christiaens, 2014). Le guide d'entretien étant construit comme un mémento ou un aide-mémoire, l'entretien semi-directif permet également au chercheur de faire évoluer la dynamique des entretiens et de formuler de nouvelles questions non préparées à l'avance en cours de discussion (Combessie, 2007). En outre, il permet de comprendre les perceptions et expériences des individus en lien avec la question de recherche (Thiétart, 2014).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons volontairement varié les profils avec lesquels nous avons conduit nos entretiens individuels. L'objectif sous-jacent était de saisir des potentielles variations dans le vécu des acteurs. Comme l'indiquent d'ailleurs King & Horrocks, "*Dans l'entretien qualitatif, les chercheurs aspirent à enrôler des participants qui représentent une variété de situations en relation avec l'objet de recherche, d'un type qui pourrait mettre en lumière des différences significatives dans leur expérience*" [traduction libre] (King & Horrocks, 2010, p. 29). D'abord, nous avons choisi de mener des entretiens avec des individus provenant des trois piliers de la structure RH, à savoir les Centres d'Excellence, les HRBP et les HR Services. Ensuite, comme notre terrain de recherche était une entreprise internationale, nous avons décidé d'interviewer des professionnels RH issus de différents pays et clusters. Enfin, nous avons choisi de conduire des entretiens avec des individus émanant de postes

⁴ À l'inverse, la méthode déductive consiste en une vérification d'hypothèses à partir d'un cadre théorique établi *a priori* (Blais & Martineau, 2006).

stratégiques ayant initié la transition vers une nouvelle structure RH. Dans ce dernier cas, notre intention était de saisir les objectifs sous-tendant cette évolution ainsi que par qui cette dernière avait été initiée. En accord avec le promoteur de notre mémoire, nous avons donc préparé quatre guides d'entretien: un pour les HRBP, un pour les Centres d'Excellence, un pour les HR Services et un pour les fonctions stratégiques⁵.

Notre guide d'entretien s'est construit autour de différents éléments: le vécu des acteurs consécutivement au changement de structure RH, la perception par les acteurs de la structure et des impacts de ce changement (manière dont les tâches ont été redistribuées, tâches assumées avant et après, changements éventuels dans la supervision hiérarchique et dans les partenaires de travail, clarté des rôles), la compréhension par les acteurs des objectifs sous-tendant l'évolution de la structure RH ainsi que les relations entretenues par les acteurs au sein de l'organisation RH. Au fur et à mesure de notre collecte de données, nous avons adapté notre guide grâce aux informations livrées par nos interlocuteurs qui nous ont inspiré de nouvelles questions.

Les individus appartenant à notre périmètre de recherche ont été approchés par e-mail. Ce dernier précisait notre question de recherche, notre méthode de recueil de données (l'entretien) ainsi que les modalités de l'entretien. Nous avons contacté 30 personnes et avons effectivement réalisé vingt-et-un entretiens semi-directifs au cours de notre recherche. En raison de la situation sanitaire due à la Covid-19 et de la situation géographique de nos interlocuteurs, ces vingt-et-un entretiens ont été conduits à distance par le biais de la plateforme de visioconférence Microsoft Teams. Nous avons profité que ce logiciel de visioconférence soit utilisé à l'échelle du groupe MHC pour transcender les frontières géographiques et donc assurer la variété de notre échantillon (Lo Iacono, Symonds, & Brown, 2016). L'utilisation de cet outil nous a permis d'approcher des participants, qui, autrement, nous auraient été inaccessibles. Comme l'indique d'ailleurs Fleitas, "*La distance est une variable qui entrave une représentation internationale des participants dans la plupart des études qualitatives*" [traduction libre] (Fleitas, 1998, p. 286). Les entretiens ont été menés de mars à mai 2021 et ont fait l'objet d'un enregistrement subordonné à l'autorisation préalable de nos interlocuteurs sous couvert de l'anonymat. La majorité de ces entretiens a été menée en anglais.

Afin de véritablement comprendre le vécu des acteurs suite à la mise en place de la nouvelle structure RH, nous avons tenté d'approcher un maximum d'individus ayant effectivement vécu cette transition. Néanmoins, quelques entretiens ont été menés auprès de personnes ne l'ayant pas expérimentée. Dans ce cas, le guide d'entretien a volontairement été réduit. Nous avons alors concentré nos questions sur la compréhension de la fonction assumée par l'individu au sein de la structure et sur sa perception de cette dernière. En outre, comme nous avons éprouvé divers refus ou non-réponses à nos sollicitations dans la population de HRBP, nous avons décidé d'également approcher des

⁵ Voir Annexe 1: Guides d'entretien

HRBP Coordinators, soit les assistants des HRBP. Nous proposons ci-dessous un récapitulatif des entretiens menés dans le cadre de notre recherche.

Figure 3.1. Tableau récapitulatif des entretiens

Numéro de l'entretien	Date de l'entretien	Service	Ancienneté	Commentaire éventuel
1	18/03/2021	HR Services (HR Services Partner)	4 ans	
2	22/03/2021	HR Services (HR Services Specialist)	5 ans	
3	23/03/2021	Chief HR & Corporate Communications Officer	5 ans	Mauvaise qualité sonore
4	24/03/2021	HR Services (HR Services Partner)	8 ans	
5	31/03/2021	HR Services (HR Services Specialist)	6 ans	
6	01/04/2021	Global Director, HR Services	1 an	
7	13/04/2021	HRBP Coordinator	1 an	
8	14/04/2021	HRBP	3 ans	
9	15/04/2021	Centres d'Excellence	1 an	
10	16/04/2021	HRBP Coordinator	4 ans	
11	19/04/2021	HR Services (HR Services Partner)	3 ans	
12	20/04/2021	Centres d'Excellence	11 ans	
13	21/04/2021	HR Services (Cluster Lead)	7 ans	
14	22/04/2021	HRBP Coordinator	2 ans	
15	23/04/2021	HR Services (Cluster Lead)	12 ans	
16	27/04/2021	HR Services (HR Services Partner)	7 ans	
17	29/04/2021	Centres d'Excellence	1 an	
18	29/04/2021	HR Services (HR Services Partner)	13 ans	
19	04/05/2021	HR Services (Cluster Lead)	6 ans	
20	06/05/2021	HRBP	8 ans	
21	13/05/2021	HR Services (HR Services Partner)	7 ans	

Dans le but d'analyser nos données empiriques, nous avons retranscrit l'intégralité de nos entretiens. Même si cette étape est chronophage pour le chercheur, elle se révèle essentielle afin de ne pas écartier de l'analyse des informations *a priori* jugées futiles, qui pourraient toutefois s'avérer pertinentes au fil de l'analyse (Quivy & Van Campenhout, 2011). Dans la partie empirique, nous avons utilisé et sélectionné des extraits issus de nos entretiens. Certains de ceux-ci ayant été conduits en anglais, nous avons effectué une traduction en français des extraits qui en étaient issus.

Pour terminer cette partie dédiée à la collecte et à l'analyse des données, nous expliquons la manière avec laquelle nous avons structuré notre partie empirique ou mise à plat des données. Nous avons convenu avec notre promoteur de mémoire que les données récoltées soient présentées et analysées au

regard de trois parties: la description de la structure RH antérieure, les objectifs soutenant la restructuration ainsi qu'une partie dédiée conjointement à la présentation de la structure RH adoptée à partir de 2020 et aux implications subséquentes à sa mise en place sur les professionnels RH. Nous avons choisi de structurer notre partie empirique de la sorte de manière à faire comprendre à nos lecteurs le processus de réflexion chronologique motivant cette évolution de la structure RH chez Mölnlycke Health Care: de la présentation d'une structure abandonnée par la société et des raisons sous-tendant cette évolution à la présentation d'une nouvelle structure RH adoptée par l'entreprise. Présenter ce processus permet également à nos lecteurs de mieux saisir les implications expérimentées par les acteurs suite à ce changement de structure.

Parallèlement, nous avons également réalisé un tableau comparatif illustrant comment les activités RH furent réparties entre les acteurs. Nous avons décidé d'élaborer ce tableau afin de disposer d'un dispositif matérialisant et soutenant visuellement les implications décrites sur les professionnels RH. Même si notre mémoire se concentre sur les implications du changement de structure RH dans le chef des professionnels RH, nous avons fait le choix de le structurer autour des tâches RH, et non des acteurs. Ce choix s'explique par une volonté que ce tableau soit le plus clair possible pour le lecteur, certaines tâches RH ayant été parfois "éclatées" entre différents acteurs de l'organisation RH.

3.4. Limites méthodologiques

Pour conclure cette partie consacrée à la méthodologie de notre recherche, nous tenions à exposer les différentes limites méthodologiques que nous avons pu rencontrer à cette occasion. Même si l'entretien à distance mené à l'aide de logiciels de visioconférence permet au chercheur de contacter des participants du monde entier et donc d'accroître la variété de son échantillon (Lo Iacono, Symonds, & Brown, 2016), il présente toutefois des limites méthodologiques.

Premièrement, comme le signale Chu, "*La qualité des données collectées dépend en partie de la qualité de la relation chercheur-participant*" [traduction libre] (Chu, 2014, p. 4). Comme les opportunités de développer des liens interpersonnels (par exemple, se serrer la main ou partager une boisson) sont moindres avec l'entretien à distance, il est plus difficile pour le chercheur de développer un sentiment de familiarité et de confiance avec le participant, ce qui peut avoir eu une incidence sur la richesse de nos entretiens (Mirick & Wladkowski, 2019). Ensuite, nous avons rencontré à plusieurs reprises des difficultés technologiques lors de nos entretiens tels que des problèmes de connexion ou de son, pouvant être un frein à la création d'un lien avec le participant et mener à une perte ou à une altération des données recueillies, de leur qualité et interprétation (Mirick & Wladkowski, 2019). Enfin, les participants à notre recherche ont également parfois été confrontés à des sources de distraction lors de nos entretiens telles que des notifications, des e-mails ou des coups de téléphone ainsi que la présence d'enfants, ce qui a quelquefois altéré la fluidité de la discussion.

Le choix que nous avons posé de mener une partie de nos entretiens en anglais a également pu constituer une limite méthodologique à notre recherche. Même si l'anglais constitue la langue véhiculaire chez MHC, il ne s'agissait pas de la langue maternelle de la plupart de nos interlocuteurs. En outre, l'aisance à utiliser cette langue pouvait être très variable d'une personne à l'autre. Comme l'indique Ryen, lorsque conduire l'entretien nécessite d'utiliser une langue commune qui s'avère être une seconde langue pour le chercheur et l'informateur, l'échange peut souffrir d'erreurs de compréhension et d'interprétation (Ryen, 2001). En outre, une seconde limite méthodologique que nous avons expérimentée en lien avec le fait que certains entretiens aient été conduits en anglais est la traduction de nos extraits d'entretien en français. Comme l'indiquent Temple & Young, la compréhension d'un texte par l'individu est toujours dépendante de ses expériences et interprétations propres, ce qui peut contrevenir à l'objectivité et la validité d'un processus de traduction (Temple & Young, 2004). En outre, lors de ce processus, nous avons parfois eu des difficultés à trouver des équivalences conceptuelles en français à certains termes en anglais. Conscients de ces éventuels biais, nous nous sommes toutefois efforcés de traduire les extraits d'entretiens de la manière la plus fidèle qui soit.

Néanmoins, bien que nous soyons pleinement conscients des limites méthodologiques que nous avons pu expérimenter et qui ont pu avoir une incidence difficilement appréciable sur la conduite de notre recherche, nous considérons que notre mémoire est en mesure d'éclairer la problématique étudiée de manière rigoureuse.

4. MISE À PLAT DES DONNÉES EMPIRIQUES

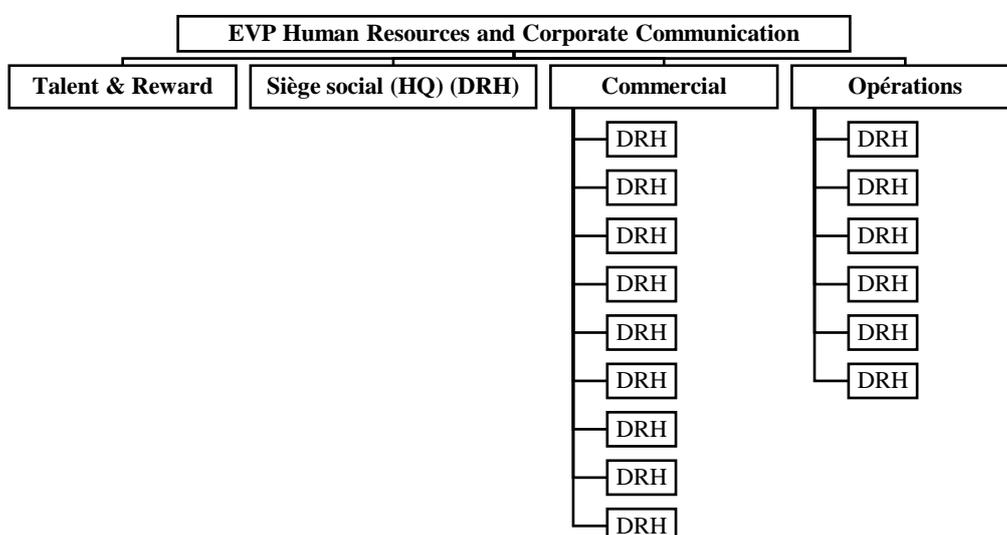
Après avoir développé les fondements méthodologiques de notre recherche, nous exposerons les données empiriques récoltées lors de nos entretiens semi-directifs. Nous aborderons la transition vers une nouvelle structure RH en présentant d'abord la structure RH appliquée précédemment à l'évolution de celle-ci. Dans ce cadre, nous utiliserons à la fois les données empiriques issues de nos entretiens et des organigrammes présentant l'ancienne structure que nous avons pu récolter. Ensuite, nous présenterons les objectifs ayant sous-tendu la transition vers une nouvelle structure. Nous terminerons par la présentation de la structure adoptée à partir de 2020 et les implications de cette transition sur les professionnels RH.

Tout au long de la mise à plat de nos données empiriques, nous utiliserons des extraits des entretiens. Même si nous avons sélectionné nos extraits, nous tenons à souligner que l'analyse présentée ci-après s'appuie sur l'ensemble des propos recueillis lors de nos entretiens. Conformément à notre désir de protéger l'anonymat des participants à notre étude, nous avons choisi de ne pas lier le numéro de l'entretien aux extraits mentionnés. Nous nous contenterons de mentionner la fonction de l'interlocuteur cité ou, dans le cas des Centres d'Excellence, de mentionner ces derniers. Certains individus au sein des Centres d'Excellence occupent effectivement des fonctions uniques.

4.1. Description de la structure RH avant 2020

Pour bien comprendre les implications du changement de structure RH chez MHC, il convient d'abord de décrire la structure précédemment adoptée par le groupe. Jusque janvier 2020, au niveau du groupe MHC, la structure RH s'organisait autour de quatre piliers: (a) les "Opérations", (b) le "Commercial", (c) le "Siège social" (HQ) et (d) le pôle Talent & Reward.

Figure 4.1. Structure RH avant 2020



Au sein de cette structure, nous retrouvons un partage entre les responsabilités locales dévolues aux piliers "Opérations", "Commercial" et "Siège social" et les responsabilités globales dévolues au pôle Talent & Reward. La distinction entre les piliers "Opérations" et "Commercial" coïncidait avec une différenciation entre les sites comprenant les installations de production et les filières commerciales du groupe. D'une part, les sites de production correspondent aux sites au sein desquels la gamme de produits MHC est fabriquée et comprennent donc des opérateurs de production. Ils sont répartis dans sept pays: la Belgique, la République tchèque, la Finlande, la Malaisie, la Thaïlande, le Royaume-Uni et les Etats-Unis. Ces sites se composent également d'autres fonctions telles que le service des achats, le service clients, la logistique et d'autres fonctions de support tels que la finance et le service de contrôle de gestion ou encore la qualité.

D'autre part, les filières commerciales correspondent aux bureaux des ventes du groupe composés de représentants commerciaux. Jusque janvier 2020, elles étaient organisées, soit par pays, soit par regroupements géographiques de pays: Europe de l'Est, Asie-Pacifique, Zone MEA (Moyen-Orient et Afrique), Pays nordiques (Danemark, Finlande et Norvège), Mid-size Markets (Italie, Espagne, Portugal, Benelux, Pologne, Suisse et Canada), France, Royaume-Uni et États-Unis. Chaque site de production et filière commerciale ou regroupement de filières commerciales était géré par un Directeur RH ou Manager RH, selon les appellations utilisées⁶. À ces derniers rapportaient des professionnels RH. En outre, il existait un pilier exclusivement consacré à la gestion des ressources humaines du personnel occupé par le siège social à Göteborg, en Suède. En bref, les trois premiers piliers administraient la gestion des ressources humaines des employés et ouvriers de production ainsi que des postes de cadres supérieurs afférents à leur(s) site(s).

« Les deux parties les plus importantes de notre entreprise sont les secteurs que nous appelons "Opérations", dont le site de Wareme fait partie. Donc, tout ce qui tourne autour de la fabrication, la logistique et cetera. Et l'autre partie importante est le "Commercial", donc tout ce qui tourne autour des ventes et du marketing. Et après, nous avons d'autres unités de support comme RH, IT, blablabla [sic]. Et particulièrement dans ces pays où nous avons des parties importantes de l'organisation d'"Opérations", mais aussi une organisation "Commercial", [...] c'était assez évident que les deux avaient fondé leur propre département RH. » (HRBP)

En outre, il existait un pôle Talent & Reward agissant à l'échelle du groupe MHC. Il s'agissait d'experts ou de consultants opérant au bénéfice du reste de l'organisation RH. Au sein du pôle Talent & Reward, dirigé par le Directeur Global Talent & Reward, nous retrouvons, d'une part, des spécialistes en rémunération et avantages sociaux et, d'autre part, des spécialistes en gestion des talents et formation. En d'autres termes, il existait un pôle consacré à la définition de politiques et programmes globaux dans

⁶ Dans la suite de ce travail, nous utiliserons exclusivement l'appellation de Directeur RH.

les domaines de la formation, de la gestion des talents et des compétences et des stratégies globales de rémunération. Dans un second temps, cet ensemble de procédures était appliqué par les professionnels RH et les Directeurs RH en local.

4.2. Objectifs de la restructuration RH

À l'occasion de notre recherche, nous étions également intéressés de comprendre les objectifs de cette transformation de la structure RH chez MHC. Nous avons interrogé à la fois des individus provenant de positions stratégiques au sein de la fonction RH qui ont participé au développement de cette restructuration mais également des individus n'ayant pas été mobilisés dans celui-ci. Cela nous a permis de comprendre les objectifs sous-tendant cette restructuration. Ceux-ci ont été regroupés en trois catégories: la restructuration comme vecteur de rationalisation des coûts (1), la restructuration comme vecteur de spécialisation des professionnels RH (2) et la restructuration comme vecteur d'harmonisation (3).

Avant de mettre en exergue les objectifs de cette restructuration, attardons-nous à expliquer brièvement par qui celle-ci a été initiée. La réflexion quant à la transformation de la structure RH a été initiée en octobre 2019 par la direction RH, soit le Vice-Président Exécutif aux Ressources Humaines et à la Communication. Cette volonté de restructurer la fonction RH a donc été directement initiée par la fonction RH elle-même, et non par le *business*. Ensuite, cette volonté s'est concrétisée par l'entremise d'une société de consultance externe. Cette dernière a conseillé le Vice-Président Exécutif quant au modèle à implémenter, après avoir conduit une analyse comparative de type *benchmark*.

4.2.1. La restructuration comme vecteur de rationalisation des coûts

D'abord, la restructuration RH avait pour objectif d'être un vecteur de rationalisation des coûts. Cet objectif est considéré comme prééminent par les individus ayant été directement impliqués dans ce changement de structure. Des interlocuteurs nous rapportent que le ratio entre l'effectif RH et le nombre de managers et d'employés était devenu déséquilibré. En d'autres termes, ils estiment qu'il y avait trop de professionnels RH par rapport à la taille de l'organisation. En outre, la masse salariale dédiée aux professionnels RH était perçue comme trop importante eu égard aux résultats délivrés par ceux-ci. L'objectif était donc de réduire les frais généraux associés au département RH. À l'occasion de la mise en place de la nouvelle structure, d'une part, l'effectif des professionnels RH a donc été réduit par le biais de licenciements. Ces départs ont touché tant les Directeurs RH que les professionnels RH issus des départements "Commercial", "Opérations" et "Siège social". D'autre part, l'effectif du personnel RH a été réorganisé dans une logique d'efficience.

L'idée était également de réinvestir le capital ainsi économisé dans des outils technologiques tels qu'un portail médiatisant une partie des échanges entre l'employé et les professionnels RH ainsi que dans l'accompagnement de la gestion des ressources humaines des cadres supérieurs de la société.

« *La vérité du problème est que nous ne pouvions pas avoir un tel effectif pour soutenir le business. Donc le ratio entre, disons, les collègues RH et les line managers ou les employés.* »

(Centre d'Excellence)

4.2.2. La restructuration comme vecteur de spécialisation des professionnels RH

En outre, un des objectifs de la restructuration RH était de disposer de professionnels RH davantage spécialisés et dotés de domaines de responsabilités et d'expertise clairement définis, et ce afin d'améliorer la qualité du support délivré à leurs parties prenantes. Dans ce cadre, l'objectif était donc de délimiter formellement trois domaines de responsabilités ou pôles de spécialisation et de disposer d'experts dans ces derniers: la livraison de services RH aux employés et *line managers*, l'accompagnement stratégique des cadres supérieurs et le développement de programmes et politiques globaux. En d'autres termes, l'idée était de créer une standardisation des rôles RH et des domaines de responsabilités associés à chaque rôle. Dans le même ordre d'idées, il s'agissait de clarifier les points de contact des différentes parties prenantes (employés, *line managers* et cadres supérieurs) dans l'organisation RH.

En amont du changement de structure, les rôles de Directeurs RH et les professionnels RH leur rapportant étaient des profils généralistes. Dans certains sites, les professionnels RH pouvaient à la fois traiter de questions administratives et transactionnelles et gérer les questions RH des *line managers*. L'objectif était donc, au sein du pôle consacré à la livraison de services RH, de séparer la gestion des questions administratives de l'accompagnement des *line managers*. Cela visait une gestion plus efficiente du temps des professionnels RH et un accompagnement plus qualitatif des *line managers*. En outre, de ce caractère généraliste des professionnels RH découlaient des disparités dans la qualité des services RH rendus au sein du groupe en fonction des connaissances et compétences propres à chaque département RH local.

« *Je pense que c'est une question de savoir dans quoi les personnes investissent leur temps. Les opérations quotidiennes, les tâches administratives étaient une partie importante de notre job. Et je pense que l'objectif principal est de nous libérer de ces tâches et que nous soyons plus proches des gens et d'essayer d'impacter leur quotidien. Mais surtout sur leurs vrais besoins et pas sur des choses aussi insignifiantes que les assurances maladie, [l'administration relative au fait d'] être dans ou hors de l'organisation, des choses plus pratiques.* » (HR Services Partner)

Les Directeurs RH géraient également tous types de questions RH des plus transactionnelles aux plus stratégiques avec une vision « à 360 degrés ». Ce point est à mettre en lien avec le premier objectif, la volonté de rationaliser les coûts. Disposer de Directeurs RH dotés de niveaux de salaires élevés et mobilisés sur des activités RH pouvant être très opérationnelles, et donc jugées comme à faible valeur ajoutée, n'était pas considéré comme efficient dans la gestion des coûts liés aux salaires. En outre, comme les Directeurs RH locaux avaient diverses responsabilités des plus opérationnelles aux plus stratégiques, il était parfois difficile pour eux de se consacrer pleinement à l'accompagnement des positions de cadres supérieurs. D'une part, par manque de temps, les Directeurs RH n'avaient pas toujours l'occasion d'appuyer les problématiques RH stratégiques rencontrées par les cadres supérieurs, soit les directeurs de site et les directeurs globaux de département. D'autre part, les Directeurs RH ne disposaient pas toujours du niveau de maturité et de compétences considérés comme essentiels pour pouvoir accompagner des cadres supérieurs et participer activement à des discussions stratégiques. Un objectif de la restructuration consistait donc à allouer davantage de ressources financières et humaines à l'accompagnement de ces postes. En outre, la restructuration visait à distinguer la dimension stratégique de la GRH, l'accompagnement des postes de cadres supérieurs, d'une dimension davantage opérationnelle de celle-ci, en désolidarisant ces deux domaines de responsabilités l'un de l'autre.

« Je pense qu'auparavant nous n'avions pas ça [une attention sur l'agenda RH stratégique et à long terme]. Nous avions comme une vision à court terme sur l'agenda RH. Je pense qu'aucun de nous n'avait assez de temps pour mettre l'accent sur ces activités. » (HRBP)

« Il y avait une volonté d'être beaucoup plus stratégique au niveau du partnering [accompagnement du business]. Un des défauts du modèle c'est que tu avais des business partners qui opéraient à tous les niveaux. De très transactionnel à très stratégique. Et l'idée c'était vraiment de se créer de l'espace pour avoir un vrai pôle stratégique qui puisse travailler avec les leaders et d'avoir un Centre d'Excellence qui se focalise sur le design et les programmes. Donc je pense qu'il y avait aussi une volonté de différencier, d'avoir une certaine expertise au niveau du delivery [service], du support stratégique et au niveau des programmes et du design. » (Global Director, HR Services)

4.2.3. La restructuration comme vecteur d'harmonisation

Comme expliqué ci-avant, la qualité des services RH rendus était dépendante des personnes présentes en local. La qualité de ces services pouvait dépendre, soit, du niveau de maturité du département RH en termes de compétences et connaissances, soit, de l'investissement accordé par le département RH aux pratiques RH. Dans ce dernier cas, cela signifie que l'expérience des employés de MHC en termes de services RH pouvait être très hétéroclite en fonction du département RH. Dans certains pays, les cadres, les *line managers* et leurs équipes devaient gérer leurs besoins RH par eux-mêmes, tandis que dans d'autres le département RH était davantage présent. Un objectif du

changement de structure RH était donc d'harmoniser la livraison de services RH au-delà des frontières d'un pays et plus globalement à l'ensemble du personnel du groupe MHC. Ce désir de consistance avait déjà été amorcé par la création d'un pôle Talent & Reward et a été poursuivi par la création de la nouvelle structure RH.

Désirer disposer de services RH consistants était également motivé par le fait que le groupe évolue de plus en plus vers une forme de multinationale et ne cesse de se développer (de 5 à 10 % par an), notamment par le biais d'acquisitions de sociétés. En structurant une organisation RH internationale consistante et en disposant de procédures harmonisées à l'échelle de MHC, l'organisation RH se préparait également à répondre de façon flexible à d'autres cas de fusions ou acquisitions dans le futur.

« Sur la partie "Opérations", il y avait beaucoup de choses qui n'étaient pas réalisées. Les "Opérations" avaient été oubliées en termes d'investissement de temps et de ressources. [...] Il y avait différentes politiques, différents avantages. » (Cluster Lead)

« J'ai vu une société, je veux dire, il y a 12 ans, où, en gros, nous n'avions rien en RH. Nous avons juste quelques personnes là, pas un grand nombre de processus. Donc nous avons beaucoup grandi et je pense qu'en raison de la taille de la société, de la complexité du business, tu arrives à un moment où c'est absolument important que tu concentres des décisions ou certains centres de décision. Sinon, c'est trop fragmenté. » (Cluster Lead)

Il y avait également une volonté que ces disparités locales disparaissent au sein des pays dans lesquels des organisations "Commercial" et "Opérations" étaient présentes. Comme nous l'avons vu à l'occasion de la présentation de la structure d'avant 2020, il existait chez MHC une claire distinction des départements RH selon que ceux-ci soient dédiés à la gestion des ressources humaines de l'organisation "Commercial" ou "Opérations". Par conséquent, il existait dans les pays au sein desquels une organisation "Commercial" et "Opérations" étaient présentes deux départements RH distincts. Les départements RH de ces pays étaient relativement indépendants l'un de l'autre, alors qu'ils géraient les mêmes domaines d'activités et étaient soumis à une législation nationale équivalente.

« À un moment donné, tu te rends compte que tes organisations sont tellement indépendantes que tu perds toute possibilité de synergies ou de collaborations. Et, pour moi, la Belgique est un bon exemple, en l'occurrence. C'est ces pays où tu as deux entités qui fonctionnent complètement en parallèle, alors que finalement HR c'est HR. Que tu sois Factory ou Commercial, les règles du pays s'appliquent au pays. Et puis, les process, même s'il y a des variations ici ou là, ne nécessitent pas d'avoir deux groupes HR complètement distincts qui s'en occupent parce que tu recrées de l'opérationnel dans un site, de l'opérationnel dans un autre site. » (Global Director, HR Services)

Un dernier point vecteur d'harmonisation était la volonté d'uniformiser les profils et titres pour l'ensemble de la communauté RH de MHC. Auparavant, les titres des fonctions et les grades issus de la classification Hay associés à celles-ci n'étaient pas harmonisés à l'échelle du groupe. Par exemple, les directeurs des Ressources Humaines des départements "Commercial" et "Opérations" pouvaient à la fois être dénommés Directeur RH ou Manager RH. En outre, les professionnels RH rapportant aux Directeurs ou Managers RH étaient tantôt désignés par les titres de HR Advisor, HR Administrator, HR Assistant, HRBP ou encore HR Manager. Le second extrait nous montre également une volonté de rationaliser les profils de Directeurs RH à l'échelle du groupe en termes de niveaux de maturité, de compétences et de parcours.

« Il y avait tant de noms différents pour des personnes qui occupaient parfois la même fonction de par le monde, qui avaient des grades différents. Donc je pense que pour le Global au moins c'est vraiment bénéfique d'avoir un alignement. Cette personne fait le job de spécialiste donc elle a le grade blablabla [sic]. » (HR Services Specialist)

« Nous avons dans ces pays des rôles de directeurs RH de pays qui avaient différents niveaux de maturité, compétences, backgrounds. C'est plutôt typique pour RH parce qu'il n'y a pas une façon classique d'entrer dans ce domaine. Il y a des psychologues, des juristes, peu importe. Et nous n'avons pas vraiment un profil consistant. » (HRBP)

4.3. Transition vers une nouvelle structure: quelles implications sur les professionnels RH?

Après avoir exposé la structure RH précédente et les objectifs d'une telle restructuration, attardons-nous à développer la structure adoptée par MHC à partir de 2020 et les impacts qui découlent de sa mise en place. À partir de 2020, la transition vers une nouvelle structure RH a été opérée par la direction RH. Cette évolution de structure a été concrétisée par la création des trois piliers communément associés au modèle de Dave Ulrich: les HR Services (HRS), les Centres d'Excellence (COEs) et les HR Business Partners (HRBP). La transition vers cette nouvelle structure s'est opérée en deux vagues. Une première vague a été initiée en janvier 2020 et a concerné la mise en place des Centres d'Excellence, des postes de HR Business Partners et d'une partie des HR Services. La mise en place de HR Services dans le reste du monde a été initiée lors d'une seconde vague en avril 2020.

Figure 4.2. Structure RH à partir de 2020



Dans cette partie, nous mettrons en exergue quelles implications le changement de structure RH a eues sur les professionnels RH. Premièrement, nous expliquerons la transition d'un pôle Talent & Reward à la création de Centres d'Excellence. Nous décrirons ensuite quels ont été les impacts de la création de HR Services, accompagnés de la création de clusters, sur les individus. Ainsi, nous étudierons la façon dont les tâches ont été redistribuées entre les professionnels RH occupés précédemment dans les départements dédiés aux organisations "Commercial", "Opérations" et "Siège social". Ensuite, nous expliquerons la transition effectuée des rôles de Directeurs RH aux rôles de Cluster Leads ou HRBP. Nous rendrons également compte des impacts subséquents au passage à l'une ou l'autre fonction sur les individus.

À cette fin, nous explorerons trois types de transitions: une évolution de Talent & Reward aux Centres d'Excellence (1), une évolution vers les HR Services (2), une évolution de Directeur RH à Cluster Lead ou HRBP (3). Nous tenons à préciser que, dans certains cas, les évolutions vers certaines fonctions ne correspondent pas aux schémas exposés ci-avant. Cependant, cela s'étant généralement déroulé de la sorte et, afin de simplifier la présentation de notre matériau empirique, nous n'exposerons que ces trajectoires dans le cadre de ce travail. Enfin, nous expliquerons comment les acteurs ont perçu l'impact de cette transition sur leurs possibilités d'évolution de carrière en interne.

4.3.1. Une redistribution des tâches

Figure 4.3. Tableau comparatif de la distribution des tâches RH avant et après la restructuration

TÂCHES RH	AVANT		APRÈS	
Entrées (acquisition de talents & recrutement)	Directeurs RH Professionnels RH locaux		HR Services Partners	Grades < 10 et ouvriers de production + Intérimaires et consultants
			Centres d'Excellence	Grades 10 à 18
			HRBP	Grades 19 et +
Gestion des départs (licenciements)	Directeurs RH		HR Services Partners (éventuel support des Cluster Leads)	Grades <= 18
			HRBP	Grades 19 et +
Dialogue social (conventions collectives & négociations avec les organisations syndicales)	Directeurs RH		HR Services Partners	Consultations de première ligne avec les délégations syndicales
			Cluster Leads	Négociation et conclusion des conventions collectives
Changements organisationnels & stratégie organisationnelle	Directeurs RH		HRBP	Réorganisations stratégiques et impliquant des Grades 19 et +
			HR Services Partners & Cluster Leads	Implémentation en local des changements stratégiques et gestion des changements locaux
Rémunération et avantages sociaux (<i>compensation & benefits</i>)	Talent & Reward	Création de politiques globales de rémunération	Centres d'Excellence	Création de politiques globales de rémunération
	Directeurs RH	Application des politiques et analyse (optimisation)	HRBP	Application des politiques et analyse (optimisation) pour grades 19 et +
	Professionnels RH locaux	Extraction des rapports	HR Services Partners	Application des politiques et analyse (optimisation) pour grades <= 18

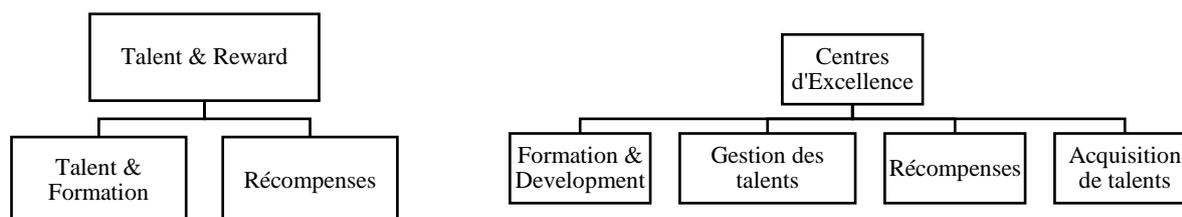
TÂCHES RH	AVANT		APRÈS	
Gestion des performances	Talent & Reward	Création de politiques globales	Centres d'Excellence	Création de politiques globales
	Professionnels RH locaux	Support des <i>line managers</i>	HR Services Partners	Support des <i>line managers</i>
Formations	Talent & Reward	Création de programmes de formation et de développement	Centres d'Excellence	Création de programmes de formation et de développement
	Directeurs RH	Coordination + programmes de développement du leadership	HRBP	Gestion des programmes de développement des grades 19 et + (programmes de développement du leadership)
	Professionnels RH locaux	Identification des solutions en formations (Grades <= 18)	HR Services Partners	Gestion locale grades <= 18 (identification des solutions en formations & coordination)
Gestion des talents & plans de succession (Grades 17 et +)	Directeurs RH	Gestion des plans de succession des grades 17 et +	HRBP	Gestion des plans de succession des grades 17 et +
	Talent & Reward	Création de politiques globales et des critères d'éligibilité aux programmes de développement des talents	Centres d'Excellence	Création de politiques globales et des critères d'éligibilité aux programmes de développement des talents
Administration (payroll, gestion du temps de travail, etc.)	Professionnels RH locaux		HR Services Specialists	

De Talent & Reward aux Centres d'Excellence

Comme mentionné dans la partie consacrée à la description de la structure précédente RH chez MHC, il existait un pilier séparé appelé Talent & Reward édictant des politiques et des programmes globaux. Les personnes ayant vécu la transformation de la structure RH au sein de Talent & Reward qualifient l'impact sur leurs tâches de « *minimal* ». Elles nous ont confié avoir eu le sentiment que la réorganisation se déroulait davantage autour d'elles et qu'elles ne l'avaient pas vécue comme un changement significatif. Même si des membres de l'organisation RH décrivent ce pôle comme davantage « *vague* » avant le changement de structure, ils estiment qu'il s'agit néanmoins de l'étape qui fut la plus aisée dans la réorganisation.

« *Nous opérons déjà un peu comme des Centres d'Excellence. Donc notre organisation était déjà là et je pense que la réorganisation était beaucoup plus autour [de nous]. Le point de contact pour nous était vraiment très limité dans le sens de ressentir un changement important.* » (Centres d'Excellence)

Figure 4.4. Structure des Centres d'Excellence (avant/après 2020)



Néanmoins, le pilier Talent & Reward a quand même subi une réorganisation et a profité d'un renforcement de son effectif. En effet, le pilier est passé de l'occupation de quatre équivalents temps plein à sept équivalents temps plein. De plus, le domaine d'activités Talent & Formation a été divisé en deux pôles: Gestion des talents et Formation & Développement. Les deux pôles sont désormais gérés par deux personnes au lieu d'une seule. En outre, le pôle Récompenses était déjà présent mais a bénéficié de l'engagement d'un équivalent temps plein supplémentaire. Enfin, un pôle Talent Acquisition est venu se greffer aux autres pôles. Les personnes précédemment en place ont été reconduites. En outre, les nouveaux postes ont été majoritairement pourvus par le biais de recrutements externes. Dans certains cas, il s'agissait, par exemple, de prestataires externes avec lesquels MHC avait collaboré dans le passé qui se sont vus octroyer un de ces postes.

« J'ai travaillé avec eux [la direction RH] pendant à peu près six à sept mois et, après, je suis partie et j'ai fait autre chose. Mais je suis restée en contact avec la direction RH et on est sorti déjeuner un jour et on m'a dit "Que penserais-tu de ce genre de rôles s'il existait?". Et c'est juste parti de cela. Manifestement, ça a été promu en interne, mais j'avais l'impression que c'était presque conçu pour moi. » (Centres d'Excellence)

D'une part, le développement d'un pôle Acquisition de talents s'est accompagné d'un processus d'externalisation du recrutement des travailleurs de grades 10 à 18, domaine précédemment dévolu aux professionnels RH et aux Directeurs RH en local. Le recrutement de ces travailleurs est désormais confié à des recruteurs externes du cabinet de recrutement Korn Ferry rapportant directement à la Spécialiste Globale du pôle Acquisition de talents (et donc aux COEs). Il peut s'agir de profils d'employés de bureau, de représentants commerciaux, d'agents de service à la clientèle, etc. Néanmoins, le recrutement des opérateurs de production, des travailleurs dont le grade est inférieur à 10, des intérimaires et des consultants est confié aux HR Services Partners.

D'autre part, parallèlement à l'externalisation du recrutement des grades précités, un poste de Spécialiste Globale pour ce pôle a donc également été créé. Ce poste joue le rôle d'expert dans le domaine de l'acquisition de talents. Cela signifie que cette spécialiste va notamment conseiller les HR Services Partners quant aux techniques de recrutement et technologies à adopter dans le cadre du recrutement des populations dont ils ont la charge. En outre, ce poste va également édicter des procédures globales dans le domaine de l'acquisition de talents. Ces procédures vont notamment avoir trait à l'ouverture d'un poste (ex: procédure, délai d'ouverture du poste en interne avant de procéder à un recrutement externe, etc.), à la validation de ce dernier, au modèle à suivre pour la description de poste, etc.

Comme expliqué, le pôle Talent & Formation a été dédoublé. Même si la Spécialiste Globale Talent & Formation a vu son domaine de responsabilités se fragmenter, elle décrit l'évolution dans ses tâches comme « *minimal* ». Cela s'explique par les contacts étroits qui sont établis entre les pôles Gestion des talents et Formation & Développement. Ces contacts étroits font en sorte que ces deux pôles distincts agissent en réalité comme un pôle unique. Les pôles Formation & Développement et Gestion des talents développent des programmes de formation pour les employés, mais également pour les populations de cadres supérieurs. Ils développent des programmes de formation globaux pour tous en ligne via iLearn, un site institutionnel dédié à la formation (ex: sur le code de conduite de MHC, les règles en matière d'utilisation des outils IT, etc.). Parallèlement, ils définissent la notion de talent potentiel (critères d'éligibilité) et développent des programmes de développement globaux spécifiquement dédiés à ces talents potentiels. En outre, ils établissent des programmes de formation consacrés aux cadres supérieurs comme des programmes de coaching. Dans ce cadre, ils doivent, par exemple, débaucher les services de coaches ou d'écoles de coaching. Ils sont également actifs dans le domaine de la culture d'entreprise

et de l'engagement. Par exemple, ils développent et révisent les "high-performance behaviours", qui sont des comportements attendus des employés MHC et qui font l'objet d'une évaluation lors des cycles d'évaluation annuelle. Enfin, le pôle développe également des standards globaux en matière d'évaluation des performances. Ces standards font office de lignes directrices à suivre par les *line managers* lors de l'évaluation de leurs collaborateurs. Ils concernent, par exemple, un cadre à suivre concernant la conduite de l'entretien d'évaluation, les échelles de notation, la définition d'objectifs ou encore les comportements à évaluer.

Enfin, les activités du pôle Récompenses ont également peu évolué. Le pôle Récompenses édicte des politiques globales en matière de package salarial et d'avantages sociaux pour les entrées en fonction et dans le cadre du processus de révision annuelle des salaires. Son objectif est de faire en sorte que les packages de rémunération (composés du salaire de base et d'incitants à court et à long termes) soient consistants à l'échelle du groupe et pour un même niveau de fonction. Ces politiques globales doivent être appliquées par les HR Services et les HRBP. Ce pôle est également chargé d'analyser les données salariales des différents marchés desservis par MHC afin de proposer des politiques compétitives, équitables et attractives en matière de package salarial au personnel de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, il analyse les niveaux de salaire associés à l'exercice des différentes fonctions chez MHC. Enfin, il gère les politiques salariales dans le cadre de la mobilité internationale des employés (ex: indemnité de logement, frais de scolarité, indexation du salaire en fonction du coût de la vie, aide à l'emploi du conjoint).

Une évolution vers les HR Services

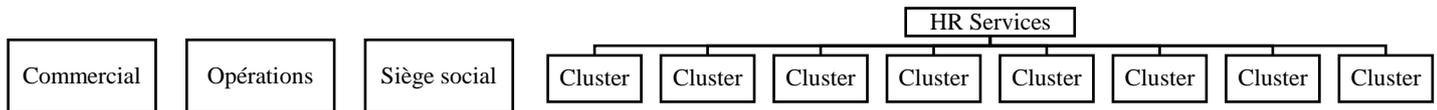
Après avoir discuté des implications d'une évolution d'un pôle Talent & Reward aux COEs, concentrons-nous désormais sur les HR Services (HRS). Comme nous l'avons expliqué, un objectif du changement de structure RH chez MHC était de délivrer des services consistants et harmonisés et de mettre fin aux disparités locales dans la qualité des services RH rendus aux employés. Parallèlement, un objectif était également d'uniformiser les titres des professionnels RH. Enfin, une faiblesse de l'ancienne structure était le caractère généraliste des professionnels RH pouvant gérer à la fois des tâches administratives et des tâches relatives à l'accompagnement des *line managers*.

Dans l'optique de répondre à ces objectifs, la direction RH a décidé de créer des HR Services à l'échelle de clusters ou groupements de pays, dirigés par des Cluster Leads. Cela signifie, d'une part, que les tâches et rôles des professionnels RH présents dans les départements RH des organisations "Commercial", "Opérations" et "Siège social" ont été redistribués. D'autre part, cela implique que les départements RH ont été organisés en huit clusters géographiques⁷ et que le regroupement initial de certains pays a évolué. Dans le cas des pays où il existait à la fois des sites de production et des filières

⁷ Voir Annexe 3: Organisation des clusters

commerciales, les départements RH ont fusionné. Cela a été le cas pour la Belgique, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Finlande, la Malaisie et les États-Unis. En outre, le pilier consacré à la gestion des ressources humaines des employés occupés par le siège social a été replacé au sein des HR Services.

Figure 4.5. Structure du pilier HR Services (avant/après 2020)



Nos entretiens nous ont montré que la création de clusters avait eu des impacts variables sur les pratiques des professionnels RH. En effet, nous pouvons dire que leur création a davantage impacté les professionnels RH lorsque ceux-ci ont vu les départements dédiés au "Commercial" et aux "Opérations" d'un même pays fusionner. Premièrement, les professionnels RH d'un même pays mais précédemment issus des entités "Commercial" et "Opérations" indépendantes ont dû collaborer ensemble. En outre, dans ces départements, les professionnels RH ont dû couvrir la gestion des ressources humaines de l'effectif des deux entités. Par conséquent, le nombre d'employés total à gérer et la charge de travail des professionnels RH se sont considérablement accrus.

De plus, ils ont également dû apprendre à manier de nouveaux processus et à interagir avec un environnement différent de celui avec lequel ils avaient l'habitude d'avoir des interactions, ce que certains qualifient d'« éprouvant ». Nos interlocuteurs nous ont exprimé que les différences intrinsèques des environnements dédiés aux activités "Commercial" et "Opérations" avaient été sans doute sous-estimées. Ils ont notamment souligné des différences dans les profils des employés à gérer. En effet, des professionnels RH étant exclusivement en contact avec des représentants en vente ont dû apprendre à composer avec une population comportant des ouvriers de production et inversement. Une autre différence soulignée est l'orientation donnée aux activités (performance orientée vers la capacité de production et les coûts/performance orientée vers la vente), cette dernière pouvant faire varier les priorités et besoins d'une entité "Commercial" et "Opérations".

« La vie en "Commercial" n'est pas la même qu'en usine. Nous parlons ici du niveau des individus, de différents besoins mais aussi de la spécificité du business. Tu sais, dans les usines, c'est une performance orientée production, guidée par les capacités. En "Commercial", c'est plus orienté vente, tu sais, les priorités sont un peu différentes. » (Cluster Lead)

En outre, dans les clusters ne comportant que des entités commerciales, nous pouvons dire que le rassemblement de pays en clusters a eu peu d'impact sur les pratiques des professionnels RH. Nos interlocuteurs insérés dans ce type de clusters perçoivent d'ailleurs l'intérêt de créer ces derniers comme moindre. Dans ce cas, les organisations RH d'un même cluster restent encore fortement indépendantes les unes des autres. Cela s'explique par le fait que les différences propres aux pays en matière de culture, de langue et de prescriptions légales empêchent toute forme de collaboration avancée au sein d'un même cluster. Dans ce cas, les contacts entre les professionnels RH issus d'un même cluster se limitent à l'échange sporadique de bonnes pratiques et d'expériences. Peu d'interactions ou de synergies existent alors réellement entre les professionnels RH d'un même cluster.

« Si tu compares avec un cluster dans lequel tu as des usines et le commercial, [dans le cluster] Royaume-Uni, par exemple, ils ont juste le Royaume Uni et ont des bureaux commerciaux et des usines. Et bien sûr, ils doivent juste combiner. Le pays est le même. Les législations sont les mêmes. Ici, on ne doit pas seulement respecter les différences légales, mais aussi les différences de culture et de langue. »
(Cluster Lead)

Parallèlement à l'élaboration de clusters, la création de HR Services s'est également matérialisée par le développement d'un *tiering model* au sein des différents clusters. Chaque cluster est désormais structuré autour de ce modèle organisant les rôles et la livraison de services RH. Ce modèle est composé de quatre *tiers* ou paliers, créant une sorte d'"escalade" ou de hiérarchisation dans la gestion des services RH. Il s'organise autour de deux fonctions: les HR Services (HRS) Specialists et les HR Services (HRS) Partners. Il répond à l'aspiration d'harmoniser à la fois la livraison de services RH à l'échelle de clusters et les titres des professionnels RH livrant ces services.

Premièrement, le *tier* zéro est géré en *self-service* par l'employé lui-même au moyen d'un portail en ligne. Une librairie composée d'articles sur divers sujets (ex: accident du travail, politiques en matière d'avantages sociaux et de voiture de société, etc.) est présente dans le portail, ce qui permet à l'employé de répondre par lui-même aux questions RH qu'il se pose. Dans ce cas, il cherche lui-même l'information disponible dans le portail sans intervention d'un RH. Ce *tier* zéro sert donc de premier filtre dans la gestion des questions RH. Ensuite, les *tiers* un et deux sont gérés par les HR Services Specialists et le *tier* trois est géré par les HR Services Partners.

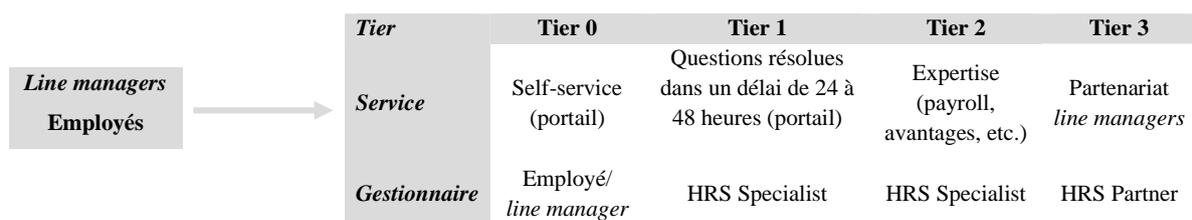
Le *tier* un est géré par les HR Services Specialists et est le premier point de contact pour les employés, après utilisation du *tier* zéro. Dans le cas de ce *tier*, les employés introduisent des tickets ou des formulaires électroniques par le biais du même portail. Il s'agit alors pour le HR Services Specialist de répondre aux questions administratives des employés et *line managers* sur des sujets tels que la gestion des congés, la paie, les régimes d'assurances et de pensions, la gestion des données personnelles et d'autres opérations administratives telles que l'inscription à des formations, la surveillance de la santé

ou encore la gestion du temps. Ce premier *tier* est exclusivement consacré aux questions pouvant se résoudre dans un délai de 24 à 48 heures.

Le *tier* deux est également géré par les HR Services Specialists. Il s'agit ici pour ceux-ci de jouer un rôle d'expert dans le cadre de questions davantage complexes ne pouvant se résoudre dans un délai maximal de 48 heures. Ces questions peuvent concerner des domaines telles que la paie, les avantages sociaux ou encore la taxation.

Enfin, le *tier* trois est quant à lui géré par les HR Services Partners. À cet échelon, il s'agit pour ceux-ci d'être les partenaires des *line managers* dans la gestion RH de leurs équipes. Les HR Services Partners sont mobilisés dans des domaines tels que les licenciements, les changements organisationnels locaux (ex: réorganisation d'un département en local), la gestion des performances et des formations ou encore l'application en local des politiques globales en matière de rémunération et d'avantages sociaux édictées par les COE.

Figure 4.6. *Tiering model* des HR Services



« On a dû mettre en place ce que l'on appelle un *tiering model*. Donc c'est au travers de tes clusters, comment est-ce que tu positionnes tes personnes et chaque personne fait quoi. [...] Chaque personne a son rôle et il y a un *tiering model* avec une escalation [sic] qui doit s'opérer. [...] On a un tier one qui est plutôt *employee facing* donc toutes les questions transitent à travers le tier one. Mais, plus que ça. Elle devrait transiter d'abord par ce que l'on appelle un tier zéro, qui est le portail qu'on n'avait pas encore à l'époque. Donc, pour l'instant, nous on allait sur un tier one. Ton tier two c'est des experts qui vont plutôt être traduits en payroll, taxes, ce genre de choses, bénéfices. Et puis, ton tier three qui est plutôt *people manager light*. Donc c'est vraiment des gens qui vont aller supporter les *people managers* au quotidien, qui vont s'occuper aussi de ce que l'on appelle *employee relations*. » (Global Director, HR Services)

Ce sont les Cluster Leads qui ont dû organiser leur cluster par l'entremise de ce modèle. Ils ont donc dû déterminer qui serait leur *tier* un et deux, soit les HR Services Specialists, et leur *tier* trois, soit les HR Services Partners. Nos entretiens nous ont montré que la création de ce *tiering model* a eu des impacts variables en fonction des réalités locales. En effet, dans certains pays, le développement de ce modèle n'a eu aucun impact sur les tâches des professionnels RH. En effet, même si comme nous l'indique cet extrait « *Là où moi je suis vigilante c'est qu'il n'y a pas un tier three qui répond aux questions qui arrivent directement des employés. Je n'ai pas un tier three qui répond ou qui fait de la paie. L'idée ce n'est pas de mixer les responsabilités* » (Global Director, HR Services), il arrive qu'une seule personne gère les trois *tiers* à la fois. Dans ce cas, cette personne gère donc à la fois les questions administratives émanant des *tiers* un et deux et joue également le rôle de partenaire des *line managers*. Elle est quand même dénommée HR Services Partner, dans ce cas.

Cette particularité s'explique par deux éléments. D'une part, dans les pays pour lesquels l'effectif des employés est relativement faible, le nombre restreint de professionnels RH ne permet pas la mise en œuvre d'un tel modèle. Ce modèle nécessite, en effet, deux personnes distinctes: le HRS Partner et le HRS Specialist. D'autre part, la spécificité des législations locales en matière de paie et d'administration fait en sorte que seul un professionnel RH local puisse gérer ces questions. Par conséquent, aucune synergie n'est possible au sein du cluster. Par exemple, une HR Services Partner opérant en Italie (effectif de 40 employés) et une seconde opérant pour l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et l'Afrique du Sud (effectif de 30 employés) nous ont dit devoir gérer les trois *tiers* en même temps. Dans ce cas, un HR Services Partner considère d'ailleurs qu'il s'agissait davantage d'un changement de titre ou de dénomination, d'« *un nouveau marketing, une nouvelle image* ». Selon un Cluster Lead, la meilleure expression de ce *tiering model* est d'ailleurs perceptible lorsque la taille de l'organisation et, par extension, le nombre d'employés à gérer est élevé. Dans le cas contraire, le RH doit combiner les deux rôles. Par conséquent, la plus-value recherchée d'avoir des rôles spécialisés s'efface, vu que la personne conserve en réalité un rôle de généraliste.

« *Donc, moi, je gère trois pays donc l'Arabie saoudite, les Émirats et l'Afrique du Sud. Ici, en fait, je suis la seule RH donc avant et aujourd'hui je fais de tout. J'interviens sur tous les aspects RH. Honnêtement, quand le changement s'est fait, il n'y a pas eu de changement à mon niveau parce que je suis la seule RH en fait. Je sais qu'il y a tier one, tier two, tier three. Je sais que, moi, je suis les trois.* »
(HRS Partner)

Dans les pays comptant un effectif plus important, l'impact du modèle s'est davantage fait ressentir. Il existait déjà souvent une distinction opérée entre les professionnels RH de type « *back office* » (service d'appui) et « *front office* » (administration) qui avait été mise en place par le Directeur RH local ou régional. Dans ces cas-là, les Cluster Leads ont décidé que les professionnels RH de type « *back office* » devenaient les HRS Partners et les « *front office* » les HRS Specialists. Cependant, même si cette

distinction était opérée, il n'était pas rare que les employés de type « *back office* » effectuent quand même des tâches administratives et se substituent au « *front office* ».

Par le biais de la restructuration, les employés « *back office* », devenus HRS Partners, ont vu leur positionnement évoluer par la combinaison de deux évolutions. La première est le fait qu'ils aient été dispensés des tâches administratives (par exemple, la rédaction de contrats et de conventions) qu'ils devaient encore gérer pour se consacrer entièrement à l'accompagnement des *line managers*. L'ensemble des tâches administratives ont effectivement été transférées aux HRS Specialists. En d'autres termes, le côté plus opérationnel ou transactionnel de leur fonction a été optimisé. La seconde est le fait que la restructuration RH prévoit un transfert de tâches des ex-Directeurs RH aux HRS Partners. Nous émettons d'ailleurs l'hypothèse que ce transfert de tâches s'inscrive dans l'objectif visant une rationalisation des coûts par le biais de cette restructuration. En effet, la délégation de tâches précédemment dévolues aux Directeurs RH ne s'est pas accompagnée d'une évolution du niveau de la fonction dans la méthode de classification de postes Hay, et donc d'une évolution au sein de la grille de rémunération pour les HRS Partners. Les HRS Partners ont donc repris dans leur domaine de responsabilités des tâches qui incombaient aux Directeurs RH telles que la gestion des licenciements, la consultation des délégations syndicales en première ligne ou encore l'implémentation des changements locaux. En outre, leurs parties prenantes ont évolué dans le sens où ils estiment que celles-ci sont désormais les *line managers*. Avant le changement de structure, leurs parties prenantes majoritaires étaient davantage les employés.

« *Aujourd'hui, le scope de responsabilités s'est vraiment élargi. Donc avant comment est-ce que l'on fonctionnait? Notre Directrice RH prenait vraiment la première ligne avec la délégation syndicale, tous les dossiers sensibles, les dossiers de licenciement, les dossiers de trajets de réintégration. Elle avait un peu ce rôle qu'on a nous aujourd'hui d'être vraiment les partenaires des managers sur tout ce qui était problématiques des employés, problématiques organisationnelles. Aujourd'hui toutes ces responsabilités-là sont revenues.* » (HRS Partner)

« *[...] Il y a vraiment eu un travail sur le transactionnel. Avant, je faisais plein d'avenants aux contrats de travail. Je faisais encore un peu du gratte-papier. [...] Les responsabilités sur certaines tâches administratives ont vraiment été remises au bon endroit.* » (HRS Partner)

Par le biais des entretiens menés avec les HRS Partners, nous avons pu percevoir que ce changement de rôle avait été perçu positivement par ceux-ci. Certains d'entre eux ont d'abord eu l'impression d'être rétrogradés en raison de la mise en place d'un nouveau titre de HRS Partner, au détriment de titres tels que HRBP. En outre, ils nous ont également exprimé des craintes quant à l'évolution de leur rôle et responsabilités, par manque d'informations claires de la part de la direction

RH. Cependant, leurs inquiétudes se sont rapidement estompées. Ils qualifient d'ailleurs cette évolution de leur rôle « *d'opportunité de développement de carrière* ».

En effet, d'une part, ils nous ont exprimé que la mise en place du *tiering model* leur a permis de délaissier le côté transactionnel et administratif de leur ancienne fonction, perçu comme sans valeur ajoutée et « *mécanique* ». Ils ont également pu se concentrer davantage sur l'accompagnement des *line managers*, domaine considéré par ceux-ci comme à plus haute valeur ajoutée. Selon eux, être dessaisi de leurs tâches administratives leur a donc permis d'allouer leur temps à des activités impactant réellement leurs parties prenantes. Cela leur a également permis de consacrer davantage d'énergie à l'écoute des besoins et motivations de celles-ci. D'autre part, ils ont également valorisé le fait de se voir allouer des tâches précédemment dévolues aux Directeurs RH. Alors qu'ils décrivent leur ancienne fonction comme plus opérationnelle et restreinte, ils considèrent leur fonction actuelle comme plus holistique et qualitative. En outre, ils se disent plus « *exposés* » qu'auparavant et estiment que leur positionnement a dû évoluer, dans le sens où, dans leur fonction précédente, ils avaient davantage un rôle de support vis-à-vis du Directeur RH. Ce rôle consistait davantage à exécuter des tâches opérationnelles en lien avec des activités RH telles que la gestion des licenciements et des avantages sociaux. Dorénavant, ils gèrent seuls ces activités en première ligne, avec un éventuel support du Cluster Lead en deuxième ligne.

Pour illustrer nos propos, nous pouvons prendre l'exemple de la gestion des licenciements. Auparavant, les HRS Partners étaient exclusivement mobilisés sur les opérations administratives liées au licenciement (ex: rédaction du consentement mutuel, déclaration du licenciement à l'organisme de sécurité sociale, sortie de l'employé des systèmes internes, etc.), la négociation du licenciement relevant des prérogatives des Directeurs RH. Désormais, ils sont actifs dans l'ensemble du processus de licenciement, de sa conception à son exécution. Cela implique l'annonce du licenciement, la négociation du licenciement et des modalités (ex: indemnité de rupture) avec le *line manager* et l'employé, l'analyse du dossier et de son caractère légal, les éventuelles discussions avec un avocat ou encore la rédaction de la lettre de rupture.

« *Si le manager souhaitait licencier une personne et avoir des conseils juridiques, c'était le Directeur RH qui était exposé et je rédigeais l'accord mutuel, après que ce soit négocié. Maintenant, je conduis la négociation en négociant avec le manager, l'employé et l'avocat.* » (HRS Partner)

Cependant, les HRS Partners nous ont quand même confié que se voir conférer des tâches précédemment dévolues aux Directeurs RH avait consisté en un « *défi* » et ce, pour deux raisons. Premièrement, certains HRS Partners n'ont plus pu compter sur la "séniorité" ou l'ancienneté d'un Directeur RH, qui était présente en local avant le changement de structure. En effet, leur supérieur hiérarchique est alors devenu un Cluster Lead, parfois géographiquement situé en dehors de leur marché

et pays. En outre, le Cluster Lead dispose d'une connaissance parfois limitée des réalités locales du marché, ce qui l'empêche de pouvoir prendre activement part aux problématiques RH rencontrées par les HRS Partners. Deuxièmement, les HRS Partners ont ressenti qu'ils ne disposaient pas toujours de l'expérience requise pour gérer les tâches d'un Directeur RH. Ils ont d'ailleurs parfois ressenti un manque de confiance à leur égard de la part des *line managers*, de par ce manque d'expérience et d'ancienneté.

« *Je pense que ce qui a représenté un défi dans un premier temps c'est que nous avons désormais un manager qui n'est pas localisé ici. Il se trouve en Italie et il n'est pas si proche de notre marché, donc tu retires un peu la séniorité que nous avons localement. [...] Et puis, je suis plutôt jeune et je n'ai pas tant d'expérience, ce qui fait qu'il est parfois difficile pour les managers de me faire confiance* ». (HRS Partner)

Finalement, les HRS Partners ont perdu le recrutement de certains employés, au profit des Centres d'Excellence. Nous avons perçu deux types de réactions suite à ce transfert du recrutement au bénéfice des Centres d'Excellence. D'une part, certains HRS Partners ont vu ce transfert comme un moyen de se consacrer à d'autres domaines de responsabilités et de réinvestir qualitativement le temps précédemment consacré au recrutement et à la gestion administrative entourant celui-ci (ex: publication des offres d'emploi, organisation et planification d'un entretien, etc.). D'autre part, les HRS Partners valorisant ce domaine de responsabilités ont davantage mal perçu ce transfert de tâches. Ils ont effectivement eu le sentiment que l'envergure de leur fonction s'en trouvait amoindrie.

« *Le recrutement a été enlevé du rôle de certains individus. Ceux qui appréciaient le recrutement n'étaient évidemment pas contents de ne plus avoir cela dans leurs attributions. Ceux qui apprécient de supporter un éventail d'activités plus large, qui ont maintenant un spectre de responsabilités plus délimité. Il leur manque cette liberté.* » (Centres d'Excellence)

L'impact du *tiering model* s'est fait ressentir de façons diverses au niveau des HRS Specialists. Dans les départements RH au sein desquels une distinction relativement claire était déjà faite entre le « *back office* » et le « *front office* », ce modèle a eu peu d'effet. Comme nous l'avons expliqué, dans ce cas, les postes de HRS Specialists ont été repris par les professionnels RH « *front office* ».

Dans d'autres départements RH, la distinction entre le « *front office* » et le « *back office* » était moins claire. Le changement de structure a donc eu pour impact que les HRS Specialists ont également repris dans leur giron les tâches administratives résiduelles qui ne devaient plus être gérées par les HRS Partners. Ils estiment donc ne pas avoir perdu de tâches mais, *a contrario*, devoir en gérer davantage qu'avant. Cela est d'autant plus vrai pour les HRS Specialists qui ont dû commencer à gérer l'administration RH du personnel provenant des organisations "Commercial" et "Opérations" suite à la fusion des départements d'un même pays. Néanmoins, leurs parties prenantes n'ont pas changé dans le

sens où ils restent toujours en contact avec les employés et les *line managers* dans le cadre exclusif de la gestion de leurs questions administratives.

En outre, certains HRS Specialists se sont retrouvés à devoir gérer exclusivement l'administration RH alors qu'ils détenaient une fonction généraliste auparavant. D'une part, ils géraient les processus de paie et l'administration RH. D'autre part, ils pouvaient être amenés à gérer également d'autres activités telles que le processus d'*onboarding* des nouveaux collaborateurs, l'accompagnement des *line managers* sur certaines problématiques RH (ex: dans le cas d'un cas d'absentéisme de longue durée) ou encore la gestion de certains types de recrutements. Dans ce cas, ils estiment que leur fonction a été « *réduite* » et que leur fonction comporte également « *moins de variété* » qu'auparavant.

« *C'était plus une fonction généraliste. Ultérieurement, il était vraiment clair que ma fonction serait réduite parce que le recrutement n'était plus pour moi, iLearn non plus donc il y avait moins de tâches. [...] La différence pour moi était d'avoir moins de variété dans mes tâches. Je ne peux pas dire que ce n'est pas une fonction versatile mais ça l'est moins qu'auparavant* ». (HRS Specialist)

D'ailleurs, nos entretiens nous ont montré que les HRS Partners semblaient avoir eu davantage de possibilités de négocier la redistribution de leurs tâches que les HRS Specialists. Dans le cas des HRS Partners, la redistribution des tâches a fait l'objet d'un ajustement mutuel entre HRS Partners et d'une négociation avec le Cluster Lead. Les HRS Specialists semblent quant à eux avoir davantage fait l'objet d'une décision descendante de la part des Cluster Leads. Il semblerait que les Cluster Leads soient partis du principe que, vu que le travail des HRS Specialists comportait une part importante d'activités administratives, il était logique qu'ils évoluent davantage vers une fonction spécialisée dans ce type de tâches.

De Directeur RH à Cluster Lead ou HRBP

Terminons par caractériser les implications d'une évolution de fonction de Directeur RH à Cluster Lead ou HR Business Partner. En amont de la phase de restructuration RH, les Directeurs RH des organisations "Commercial" et "Opérations" ont été reçus par la direction RH. Les Directeurs RH des organisations "Commercial" et "Opérations" (quinze individus) avaient la possibilité d'occuper deux types de postes suite à la restructuration RH: HRBP (cinq postes) ou Cluster Lead (huit postes). Dans le cas où il y avait deux Directeurs RH pour un même pays (un pour le "Commercial" et un pour les "Opérations"), les deux postes leur étaient généralement proposés et ils avaient donc la possibilité d'exprimer leurs aspirations et intérêt quant à la possibilité d'occuper un des deux postes. Néanmoins, dans le cas où les deux Directeurs RH étaient intéressés par le même poste, un processus de recrutement était ouvert. La décision finale revenait toujours en dernière instance à la direction RH. Cette dernière tranchait en fonction des capacités et compétences du Directeur RH à remplir la fonction. Généralement, des plans de succession étaient aussi en place.

Nous pouvons quand même nous interroger quant au caractère « *transparent* » du processus. En effet, un ancien Directeur RH devenu HRBP nous a expliqué que, vu qu'il était impliqué dans le processus de changement, il pensait « *avoir de fortes chances d'avoir un de ces rôles* », au détriment du second Directeur RH. Nous avons également rencontré ce dernier devenu Cluster Lead et celui-ci nous a également assuré que « *l'organisation n'avait pas toujours été claire* » dans le processus de recrutement. Il apparaît donc que, même si le processus de recrutement était officiellement ouvert, une personne ayant été directement impliquée dans le processus de changement de structure aurait eu plus de chances d'occuper le poste de HRBP. En outre, la décision quant à la personne occupant le poste de HRBP semblait parfois déjà prise et arrêtée en amont par la direction RH.

Dans les cas où il n'y avait pas de doublons dans les postes de Directeurs RH, le processus de recrutement est défini comme une « *désignation directe* » par la direction RH, et non comme un « *processus de recrutement ouvert* ». Dans ce cas, la décision d'occuper tel ou tel poste peut être qualifiée de descendante. L'ex-Directeur RH n'avait le choix que d'accepter la proposition ou de quitter l'organisation, un interlocuteur utilisant d'ailleurs les termes de proposition « *à prendre ou à laisser* ». Des interlocuteurs devenus Cluster Leads nous expriment que le sentiment d'imposition de cette fonction était également associé à un manque d'information et donc à de fortes incertitudes quant à l'évolution de leurs tâches. Ils décrivent, en effet, avoir parfois accepté la position, sans réellement connaître les prérogatives qui y étaient liées. En outre, certains Directeurs RH ont fait l'objet de licenciements directs de la part de la direction RH du groupe ou de départs volontaires, certains d'entre eux ne souhaitant pas travailler au sein de cette structure.

« *La procédure était plus un processus de désignation directe. Donc ce n'était pas une sélection ouverte. Donc c'était un processus de désignation de la direction RH. Dans les cas où il y avait des doublons dans les positions, dans ce cas, oui, nous avons parlé avec les personnes en place et nous leur avons offert le poste s'ils voulaient se porter candidats. Dans ce cas, oui, nous avons entamé un processus de recrutement avec les deux personnes intéressées.* » (HRBP)

« *Nous avons veillé à avoir des processus aussi transparents que possible. Donc, effectivement, j'ai vraiment postulé pour la fonction. Je n'ai jamais su s'il y avait d'autres postulants. Mais bien sûr j'étais l'une des rares personnes en local impliquée dans le projet de changement, parce que [initialement] c'était conduit par Global HR. C'est pourquoi je pouvais estimer d'avance que j'avais plutôt de fortes chances d'avoir un de ces rôles.* » (HRBP)

Comme nous l'avons souligné dans la partie consacrée aux objectifs de la restructuration, une finalité de cette dernière était de consacrer davantage de ressources à l'accompagnement des postes de cadres supérieurs, domaine de responsabilités précédemment dévolu aux Directeurs RH. L'idée était également d'opérer une distinction entre les rôles consacrés au conseil des cadres supérieurs dans la prise

de décisions stratégiques et l'application "opérationnelle" de celles-ci. C'est pourquoi, l'équipe de direction RH a décidé de créer des postes de HRBP, un pôle stratégique dédié au partenariat avec les cadres supérieurs, et de Cluster Leads.

Précédemment au changement de structure, les parties prenantes des Directeurs RH étaient très diverses: ouvriers de production, employés, *line managers* ou encore cadres supérieurs. Leur responsabilité était également locale ou régionale, selon qu'ils soient à la tête d'un département RH consacré à un seul pays ou à une région entière (ex: Mid-size Markets, MEA, etc.). En devenant HRBP, le nombre de leurs parties prenantes est devenu davantage limité en termes de fonctions mais la portée géographique de leur domaine de responsabilités s'est parfois considérablement accrue.

En effet, d'une part, les HRBP travaillent désormais exclusivement au bénéfice de fonctions d'un certain grade déterminé par le système analytique de classification Hay. Leurs parties prenantes se limitent aux cadres supérieurs, soit le comité exécutif rapportant directement au CEO, ainsi que le niveau en-dessous des membres du comité, soit les fonctions de directeur global de départements et les fonctions de directeur général de site. Ces personnes relèvent d'un grade Hay de 19 ou plus, de par la portée et la nature de leurs responsabilités. En outre, dans le cadre des revues de talents et de la planification des successions, les HRBP travaillent également au bénéfice des grades 17 et 18. Les grades 17 et 18 sont les collaborateurs susceptibles de succéder aux directeurs globaux de départements et directeurs généraux de site.

D'autre part, les HRBP sont attachés à des fonctions spécifiques à l'échelle du groupe ou à l'échelle d'un groupement de pays. Leur fonction couvre donc plusieurs pays. Les HRBP sont au nombre de cinq. Il existe un HR Business Partner pour les fonctions R&D (Recherche et développement) et les fonctions globales⁸. Ensuite, on retrouve un HRBP pour la fonction "Opérations". Enfin, trois HRBP gèrent les fonctions Commercial & Marketing: un pour la région APAC (Asie-Pacifique), EMEA (Europe, Middle East & Africa) & LATAM (Latin America).

« C'est devenu un petit peu réduit quand il s'agit du profil de poste. Donc, maintenant, je parle seulement aux directeurs généraux et aux membres de l'équipe de direction et pas au gars dans l'atelier ou vraiment rarement. Mais, en même temps, la portée géographique s'est beaucoup élargie. Avant, je parlais seulement à des allemands ou des autrichiens et parfois à la Suède. Maintenant, je suis grosso modo en contact avec toute l'Europe ». (HRBP)

⁸ Les fonctions globales sont les fonctions issues des départements Affaires juridiques, IT, Finance et Stratégie & Développement commercial.

Comme les parties prenantes des HRBP ont changé, leurs domaines de responsabilités ont également évolué. Comme nous pouvons le constater dans le tableau récapitulatif, les Directeurs RH géraient tous types de questions RH des plus "opérationnelles" aux plus "stratégiques". Ils pouvaient intervenir à la fois sur la gestion des licenciements de tous types de profils, du dialogue social avec les représentants syndicaux, de la coordination des plans de développement, mais également des problématiques individuelles des employés (ex: erreurs dans la fiche de paie, gestion des contrats individuels, etc.). Parallèlement, ils géraient la gestion des talents et des plans de successions aux cadres supérieurs ou encore les discussions relatives aux changements organisationnels avec les directeurs de site et les directeurs globaux des départements dont ils avaient la responsabilité. La fonction du Directeur RH pouvait donc concerner à la fois des activités relativement "élémentaires", considérées comme une partie chronophage de la fonction (70-80 %), et des tâches davantage complexes (20 %). Dorénavant, les HRBP se focalisent sur les questions RH qualifiées de "stratégiques" et dont la portée se focalise davantage sur le long terme que le court terme. Comme le souligne un ex-Directeur RH devenu HRBP, il s'agit donc désormais de se « *se focaliser sur les 20 pourcents les plus complexes* » de son ancienne fonction.

« Je n'ai rien à voir avec, disons, tout ce qui concerne les choses opérationnelles. Donc, disons, si un employé reçoit à temps le bon contrat de travail. Si sa paie se déroule bien, si tous ces détails pratico-pratiques fonctionnent bien. C'est ce que je ne dois plus faire. Dans mon ancien rôle, comme Directeur RH de pays, organiser cela était mon travail au quotidien. [...] Avant ça, c'était de la tâche la plus faible, la plus facile à la plus élevée, la plus complexe. Et, maintenant, j'essaie de me focaliser sur les 20 pourcents les plus complexes ». (HRBP)

Les tâches assumées par les HRBP sont en lien avec différents domaines de la Gestion des ressources humaines: le recrutement, la revue des talents et la planification des successions, la formation et le développement et les changements organisationnels. Un premier domaine de responsabilité des HRBP est de recruter et de licencier les individus dans les grades 19 et plus, soit les membres du comité exécutif et les directeurs leur rapportant.

Dans le cadre des autres domaines de la GRH, nous pouvons les qualifier de conseillers. Les HRBP participent à ce que nous pouvons regrouper sous le vocable de "changements organisationnels". Ils participent aux discussions relatives à l'évaluation annuelle de la stratégie de MHC avec le comité exécutif. En fonction de la stratégie commerciale que le groupe souhaite adopter, le HRBP va conseiller le comité sur les processus à mettre en place. Cela peut concerner le licenciement de collaborateurs, le recrutement de nouveaux collaborateurs ou encore la formation des collaborateurs en place à de nouvelles compétences. Ils conseillent également leurs parties prenantes lors de réorganisations. Cela peut être des réorganisations impliquant un nombre important de collaborateurs ou des réorganisations internes aux départements. Dans ce dernier cas, un exemple qui nous a été donné est la

nomination d'un second manager dans le département Assistance client global, reportant directement à la directrice du département.

« Nous avons une évaluation annuelle de la stratégie, qui est une combinaison d'une révision commerciale, d'un examen de l'organisation et d'une revue des talents. Donc, dans la révision commerciale, c'est plus orienté finance. Là, ils parlent de chiffres. Quelles tendances voyons-nous dans le marché? Quel effet cela a-t-il sur notre résultat financier? Et après, vient l'examen de l'organisation. C'est le moment où RH intervient. Parce qu'on se pose la question "Est-ce que notre organisation est dans la bonne configuration pour refléter exactement les développements du marché dont nous avons parlé dans la révision commerciale? Donc ça peut être, par exemple, comme conséquence, nous licencions des gars du service après-vente ou ça signifie que nous avons besoin de moins de personnes mais que nous avons besoin de plus de personnes qui font de la communication digitale avec les clients ou des trucs comme cela. » (HRBP)

Les HRBP vont également intervenir dans le cadre de l'évaluation des performances et de la revue des talents ou planification des successions, qui sont également liées aux programmes de développement. Il s'agit de domaines de responsabilités dévolus aux cadres supérieurs. Cependant, les HRBP vont les accompagner dans leur mise en place. De novembre à mars a lieu un processus d'évaluation des performances, appelé "Performance Excellence". Lors de celui-ci, les cadres supérieurs vont évaluer leurs collaborateurs directs, qui vont également s'auto-évaluer. Sur cette base, ils vont établir une notation de leurs collaborateurs. Ensuite, les évaluations vont revenir auprès des HRBP, qui vont examiner celles-ci afin d'assurer leur caractère équitable et juste, comme les systèmes d'évaluation sont intrinsèquement subjectifs. En d'autres termes, ils vont s'assurer qu'il y ait une certaine distribution dans les notations, de sorte qu'il y ait à la fois des collaborateurs considérés comme sous-performant, dans la moyenne et sur-performant.

Sur base de ce processus d'évaluation, les HRBP conseillent leurs parties prenantes dans le cadre de la revue des salaires de leurs collaborateurs, comme l'augmentation salariale est basée sur la notation obtenue lors du processus de "Performance Excellence". En outre, sur base de l'évaluation des performances, ils vont également conseiller leurs parties prenantes, dans le cadre de la revue annuelle des talents. Il s'agit de déterminer les positions clés dans l'entreprise (grades de 19 et plus) et d'identifier les collaborateurs dotés du potentiel à occuper ces postes. Lorsque ces talents auront été nommés, les HRBP les envoient dans des programmes de développement mis au point par les Centres d'Excellence.

Enfin, les HRBP vont s'assurer que les cadres supérieurs aient des opportunités de développement. Ils vont s'assurer que ces derniers suivent le programme d'apprentissage qui est développé par les Centres d'Excellence. Ils élaborent également des programmes de formation et de développement spécifiques aux fonctions dont ils ont la charge (par exemple, un programme de développement uniquement destiné aux cadres supérieurs issus de la fonction commerciale).

À côté de la fonction de HRBP, certains Directeurs RH sont également devenus Cluster Leads. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux HR Services, la restructuration a eu comme conséquence que des tâches précédemment dévolues aux Directeurs RH (ex: gestion des licenciements, dialogue social, etc.) ont été transférées aux HRS Partners. En outre, par le biais de la création des postes de HRBP, des activités précédemment gérées par les Directeurs RH (par exemple, le développement des cadres supérieurs, les changements organisationnels stratégiques ou encore la planification des successions) ont été cédées aux HRBP.

Premièrement, les Cluster Leads ont pour mission de gérer leurs équipes, de les coacher dans leurs domaines de responsabilités et d'assurer leur développement. Par exemple, les Cluster Leads vont coacher leurs équipes en termes de *soft skills* (ex: communication à adopter en fonction des niveaux de fonctions) et de *hard skills* (ex: stratégie salariale, législation). En outre, les Cluster Leads sont responsables d'appliquer les projets décidés globalement en local. Par exemple, récemment, un projet global a été décidé au sein de MHC afin de transformer les fonctions finance et IT. Il s'agit de digitaliser et d'automatiser les tâches transactionnelles de ces fonctions et de concentrer ces tâches au sein d'un même département. Dans ce cadre, le Cluster Lead devra implémenter la stratégie décidée globalement en local en termes de gestion des licenciements et de réorganisation.

Nos entretiens nous ont montré que deux types de réactions pouvaient émaner des Directeurs RH devenus Cluster Leads quant à l'évolution de leurs tâches. La première est de considérer cette évolution de poste comme une opportunité. En effet, certains d'entre eux considèrent qu'il s'agissait d'un moyen de diminuer le nombre conséquent de domaines de responsabilités à gérer. Une ancienne DRH devenue Cluster Lead nous affirme, par exemple, qu'elle voit sa nouvelle fonction comme une « *bouffée d'oxygène* » en raison du transfert de tâches vers les HRS Partners et les HRBP.

Le transfert de tâches vers les HRS Partners a permis aux Cluster Leads de délaissier une partie plus "opérationnelle" de leur travail et de limiter le nombre de leurs parties prenantes. Ces dernières se limitent désormais à leur équipe (HRS Partners & HRS Specialists), aux directeurs de site et aux directeurs globaux de département. Des ex-Directeurs RH voient également cette nouvelle fonction comme une opportunité d'être délaissés de la partie partenariat stratégique avec les cadres supérieurs au profit des HRBP, domaine de responsabilités pouvant être considéré comme complexe à gérer. Enfin, certains d'entre eux considèrent que d'être à la tête de clusters leur a permis de voir le périmètre géographique de leurs activités s'élargir, ce qu'ils considèrent comme une opportunité. En outre, ceux

ayant subi la fusion des parties Commercial et Opérations considèrent également que cela leur a permis de détenir de nouveaux domaines de responsabilités. En effet, par le biais de cette fusion, les Cluster Leads ont, par exemple, eu l'occasion de travailler étroitement avec les directeurs des sites "Opérations" et "Commercial" afin d'harmoniser les différentes politiques (ex: gestion des avantages sociaux, gestion de la performance et du développement, etc.) à l'échelle d'un même pays.

« *Je devais tout faire. Donc j'avais de la profondeur. Une responsabilité fonctionnelle restreinte mais de la profondeur, du haut au bas, je devais tout faire. Maintenant, depuis le changement, j'ai plus d'oxygène.* » (Cluster Lead)

Une seconde réaction est de considérer le transfert de tâches comme une « *rétrogradation* ». Des Directeurs RH devenus Cluster Leads ont considéré que leur domaine de responsabilités avait été amoindri. Cela a d'ailleurs poussé certains d'entre eux à quitter l'organisation. En effet, avant le changement de structure, les Directeurs RH étaient les interlocuteurs uniques des cadres supérieurs pour l'ensemble de leurs questions RH. Dorénavant, la partie consacrée aux discussions stratégiques avec ces derniers a été transférée aux HRBP. Les Cluster Leads ne sont mobilisés que dans l'implémentation de ces décisions et dans l'information des HRBP quant à leurs réalités locales. En effet, les HRBP et les Cluster Leads doivent travailler étroitement pour que les décisions prises lors des discussions entre HRBP et cadres soient applicables et appliquées au niveau local. Cela signifie que les Cluster Leads sont, par exemple, chargés d'implémenter les changements organisationnels en local ou encore de gérer l'accueil d'un cadre recruté par les HRBP (ex: introduction dans le système local, gestion de contrats, gestion de l'accueil d'un cadre en mission internationale, etc.). En outre, ils vont informer les HRBP sur les salaires de référence et les avantages en nature appliqués dans le pays ou encore sur la législation locale.

Comme nous l'a confié un HRBP, ne plus être le seul point de contact pour les cadres supérieurs a consisté en une perte de pouvoir pour les Cluster Leads. Certains Cluster Leads considèrent effectivement qu'ils ont été dépossédés de la partie la plus intéressante de leur travail et qu'ils ont perdu en envergure et en influence. Certains d'entre eux ne voient d'ailleurs pas la plus-value d'avoir créé des postes de HRBP à un niveau global. En effet, ils considèrent qu'ils étaient les plus à même de conseiller les cadres sur les stratégies à adopter. Étant présents en local, ils ont effectivement une vision plus pragmatique des spécificités locales. Celles-ci peuvent concerner la situation du marché de l'emploi, les processus de rémunération et d'avantages sociaux nationaux ou encore les aspects socio-économiques et culturels propres à chaque pays. En outre, ils estiment que le domaine de responsabilités des HRBP (différents pays et fonctions) est trop large que pour pouvoir assurer un accompagnement qualitatif des cadres. Dans le même ordre d'idées, ils estiment qu'il serait plus efficient de conserver une personne en local chargée de répondre aux besoins des cadres plutôt que de passer beaucoup de temps à devoir informer les HRBP quant à l'applicabilité des décisions stratégiques en local. Selon eux, être

quotidiennement au contact des cadres et avoir construit des relations interpersonnelles avec ceux-ci au fil du temps leur permettait également de mieux répondre à leurs besoins. Enfin, ils estiment également qu'avoir différentes parties de l'organisation gérant des aspects différents du partenariat avec les cadres supérieurs (HRBP: discussions stratégiques/Cluster Leads: implémentation de celles-ci) rend la compréhension des frontières du rôle de chacun difficile pour les cadres supérieurs.

« À l'époque, le directeur général d'un pays venait chez son Département RH local et disait "Hey, je veux changer cela, qu'est-ce que tu en penses". Maintenant, il parle à un gars européen ou peu importe le gars. Cela retire bien sûr un peu le pouvoir de l'organisation locale. » (HRBP)

Des conséquences sur l'évolution de carrière en interne

Un second impact découlant de la création de la nouvelle structure RH chez MHC a trait aux conséquences sur l'évolution de carrière en interne pour les professionnels RH. Même si divers interlocuteurs nous ont exprimé ne pas percevoir une baisse des perspectives d'évolution depuis le changement de structure, d'autres nous ont confié que l'implémentation de cette dernière rendait moins aisée l'évolution de carrière qu'auparavant.

Un de nos interlocuteurs a utilisé une métaphore parlante pour nous l'expliquer. Il décrit cette structure comme un bonhomme de neige. Le corps du bonhomme de neige, corpulent, représente les HR Services au sein desquels nous retrouvons la majorité des professionnels RH de MHC (une centaine). La tête du bonhomme de neige, plus petite, représente les positions de HRBP et Centres d'Excellence (douze). Concrètement, cela signifie que le faible nombre de postes hiérarchiquement plus élevés, comprenez les Centres d'Excellence et les HRBP, rend complexe la mobilité de carrière des professionnels RH vers ces postes.

« J'ai tendance à décrire cela comme une structure bonhomme de neige. Tu as la tête de l'organisation, la tête du bonhomme de neige, pour ainsi dire, très petite et, après, tu as la partie centrale qui est vraiment grande. En ce moment, nous avons là une petite poignée de postes supérieurs au sein de RH et tu as la majorité qui sont des RH à un niveau relativement faible. » (HRBP Coordinator)

Une HRBP Coordinator nous a également confié qu'elle percevait difficilement comment des ponts pouvaient se créer en terme d'évolution de carrière entre les piliers, d'ailleurs qualifiés par celle-ci de « silos ». Selon elle, des évolutions restent possibles entre les HR Services et les Centres d'excellence. En effet, des HRS Specialists experts en paie pourraient, par exemple, rejoindre le pôle consacré à la paie et aux avantages sociaux des Centres d'Excellence. Il y a d'ailleurs eu un précédent avec un changement poste pour poste entre une HRS Specialist et une spécialiste des avantages sociaux des Centres d'excellence. En outre, il serait également possible pour un HRS Partner de devenir Cluster Lead. Dans ce dernier cas, des plans de succession sont d'ailleurs développés en amont dans

l'hypothèse du départ d'un Cluster Lead. Néanmoins, des évolutions semblent, par exemple, plus difficiles entre les HRS Partners et les postes de HRBP. En effet, dans ce cas, la différence de séniorité entre un HRS Partner et les HRBP rend plus complexe le passage d'une fonction à une autre. En effet, la méthodologie Hay déconseille une évolution de fonction qui s'accompagnerait d'une évolution trop importante en termes de grades.

D'une manière générale, nos interlocuteurs regrettent que la mise en place de cette nouvelle structure ne se soit pas accompagnée d'une clarification explicite et transparente des évolutions de carrière et de développement possibles. Nous avons perçu qu'ils déploraient que l'accent ait été mis sur la rationalisation des coûts, sans égard aux possibilités d'évolution au sein de la structure. Il apparaît que les membres de l'organisation RH n'ont pas toujours perçu quels étaient les avantages d'implémenter cette structure dans leur chef et les opportunités de carrières associées à cette dernière. En outre, des membres de l'organisation RH ont également eu le sentiment que la décision quant à l'évolution de certains postes avait été prise "en coulisses", sans passer par un processus de recrutement formel. Depuis le changement de structure, des membres de l'organisation RH ont d'ailleurs choisi de quitter l'organisation. Par conséquent, une rotation du personnel RH s'installe progressivement. Différents interlocuteurs nous ont d'ailleurs confié être préoccupés par cette rotation des effectifs, qui, à leur sens, entrave la continuité des services délivrés par l'organisation RH.

« Je comprends que le message était qu'il fallait faire des économies. Je pense que c'est un bon message quand il s'agit d'approcher l'équipe de direction ou les managers. Mais quand il s'agit de communiquer en interne à RH, je ne pense pas que ce soit le message adéquat parce qu'il s'agit de veiller à construire quelque chose. Et cela devrait être un parcours de changement qui enthousiasme et pas être quelque chose où les gens se disent "OK, mes opportunités de développement sont meilleures ailleurs, comparées à Mölnlycke. » (HRBP Coordinator)

« La question est quelle satisfaction les gens retirent de travailler ici. Tu dois veiller à continuer à ouvrir des évolutions de carrière. Par exemple, tu peux devenir Cluster Lead ou évoluer vers le schéma de partenariat avec le business. Si ce n'est pas transparent et que les gens ne sont pas satisfaits d'être le gars qui délivre des services à vie, alors tu as des fluctuations importantes. Les gens défilent et cela n'améliore pas la qualité du travail. » (HRBP)

5. DISCUSSION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous entreprendrons une analyse et une discussion de nos résultats empiriques. Cette partie mettra en lumière les apports de nos résultats au regard de notre question de recherche et mobilisera à cet effet des théories issues de différents champs de recherche. Dans un premier temps, nous reviendrons donc au modèle de Dave Ulrich et illustrerons les implications d'une transition vers ce modèle sur les acteurs. Nous en profiterons également pour nuancer ce modèle à la lumière de nos résultats.

Comme nous l'avons expliqué, un objectif de la restructuration RH chez MHC consistait à abandonner le caractère généraliste des professionnels RH au profit d'une spécialisation de ces derniers. Mobiliser le modèle d'Ulrich répondait donc à cet objectif de par sa distinction entre la gestion administrative, l'élaboration de politiques globales et les tâches RH dites "stratégiques". Suite à la mise à plat des données empiriques, nous pouvons tirer le constat qu'un tel modèle conduit inévitablement à une hyperspécialisation ou à une hyper-professionnalisation de la fonction RH, illustrée par la création des trois piliers (HR Services, HRBP et COEs) et du *tiering model* appliqué chez MHC. Chez MHC, nous pouvons effectivement constater le recours à une organisation du travail de la fonction RH fondée sur la parcellisation ou la fragmentation des tâches et sur une forte spécialisation des individus (Taylor, 1911), deux principes communément associés à une organisation taylorienne ou scientifique du travail. Chez MHC, cette parcellisation des tâches et cette spécialisation des individus se marquent par le fait que chaque acteur de l'organisation se voit assigner un domaine de responsabilités relativement restreint: le partenariat stratégique avec les cadres supérieurs pour les HRBP, l'accompagnement des *line managers* pour les HRS Partners, l'élaboration de politiques globales et la gestion de certains recrutements pour les COEs ou encore la gestion des activités administratives pour les HRS Specialists.

Nos données empiriques nous suggèrent qu'une spécialisation accrue est appréciée variablement par les individus, celle-ci pouvant être vécue comme une opportunité ou, à l'inverse, comme une source d'insatisfaction. Nous pouvons dire qu'il s'agira plutôt d'une opportunité pour les professionnels RH dès lors que ceux-ci auront l'occasion d'élargir leur niveau de responsabilités et d'influence au sein de l'organisation ou d'être délaissés de tâches moins stimulantes. Dans le cas de MHC, cela est illustré par les fonctions de HRBP et de HRS Partners, apparentées au rôle de partenaire du business dans le modèle d'Ulrich. À cet égard, nous mobiliserons ci-après une première clé de lecture, à savoir la notion d'enrichissement des tâches de Frederick Herzberg (Herzberg, 1959).

À l'inverse, nous pouvons constater que la spécialisation induite par ce modèle sera plutôt vécue comme une source d'insatisfaction quand elle aura pour conséquence de déqualifier les individus ou de restreindre leur niveau de responsabilités, phénomène exemplifié par les fonctions de Cluster Leads et de HRS Specialists. En ce sens, nos résultats confirment le risque de déqualification dans le chef des

travailleurs exclusivement chargés de la gestion RH administrative soulevé par Reilly dans son étude (Reilly, 2000). Chez MHC, nous avons pu constater que des HRS Specialists pouvaient expérimenter leur nouveau rôle comme un élargissement quantitatif de leurs tâches combiné à un appauvrissement de celles-ci. En effet, d'une part, ils disent gérer un nombre plus élevé de tâches en raison des fusions des départements "Commercial" et "Opérations" et du transfert de tâches des HRS Partners vers eux. D'autre part, ils disent perdre le caractère généraliste de leur fonction au profit d'une fonction très spécialisée et donc moins variée et polyvalente qu'auparavant. Nous pouvons dire que, même si les HRS Specialists perçoivent qu'ils gèrent davantage de tâches qu'auparavant, il s'agirait plutôt d'une forme d'intensification de leur travail, définie comme une charge de travail supplémentaire pour l'individu (Boxall & Macky, 2014). En réalité, les tâches ajoutées au travail des HRS Specialists sont tout à fait analogues aux tâches administratives dont ils avaient la charge auparavant. En endossant un rôle de spécialiste des questions RH administratives, les HRS Specialists, qui auparavant géraient un plus grand nombre de tâches diversifiées se sont, en fait, vus attribués un nombre limité de tâches similaires. Ils sont donc passés d'une division horizontale faible à une division horizontale forte de leur travail (Mintzberg, 1982)⁹.

Dans le chef de certains Cluster Leads, anciennement Directeurs RH, nous avons également perçu un sentiment d'appauvrissement qualitatif de leurs tâches dans le sens où ils ne sont plus les interlocuteurs uniques des cadres supérieurs. Ce sentiment peut s'expliquer par le fait que l'ensemble de tâches liées au partenariat stratégique avec les cadres soit désormais organisé selon une division verticale (Mintzberg, 1982) forte. En effet, alors que dans leur fonction de Directeur RH les Cluster Leads géraient l'ensemble de ce partenariat de sa conception à son exécution (des discussions stratégiques à leur application), ils ne sont désormais mobilisés que dans son exécution. La séparation est donc nette entre le travail de conception géré par les HRBP et le travail d'exécution laissé aux Cluster Leads. Néanmoins, nous devons noter que ce sentiment n'est pas généralisé à l'ensemble des Cluster Leads. Certains d'entre eux ont trouvé des motifs de satisfaction dans leur nouvelle fonction tels qu'une réduction quantitative de leurs tâches "opérationnelles" ou l'acquisition de nouveaux domaines de responsabilités.

Si les acteurs peuvent avoir des motifs d'insatisfaction quant à leur nouveau rôle dans l'organisation, nous avons pu néanmoins remarquer, comme l'indiquent Crozier & Friedberg que, dans le cas d'un processus de changement, les acteurs ne s'adaptaient pas passivement aux circonstances mais cherchaient à conserver leur capacité d'action ou marge de liberté. C'est pourquoi nous mobiliserons la théorie de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), une deuxième clé de lecture pour éclairer comment les acteurs réagissent à l'insatisfaction. Nous montrerons comment certains acteurs de l'organisation sont capables de saisir activement des opportunités afin d'améliorer leur situation

⁹ Selon Mintzberg, la division du travail, la répartition des tâches entre les individus ou groupes, comprend deux dimensions: la dimension horizontale et la dimension verticale (Mintzberg, 1982, cité par Pichault & Nizet, 2013).

(stratégie offensive) ou de conserver ou d'étendre leur marge de liberté (stratégie défensive). Nous décrirons également comment ces opportunités peuvent émaner d'une capacité à coaliser, à tisser des alliances avec d'autres acteurs de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Sans développer davantage cet aspect, nous pouvons finalement noter que des acteurs réagissaient également à l'insatisfaction en adoptant une attitude qualifiée par l'économiste Albert O. Hirschman de "défection" (*exit*) (Hirschman, 1990)¹⁰. Dans ce cas, et comme l'indique le verbatim ci-dessous, les acteurs choisissent simplement de ne plus appartenir à l'organisation, de mettre un terme à la relation avec l'organisation, pour répondre à l'insatisfaction vécue.

« *Quand on regarde l'organisation, à quoi elle ressemblait avant et à quoi elle a ressemblé ensuite, c'était pour une petite poignée de personnes une opportunité et pour une plus grosse poignée de personnes c'était plus une rétrogradation. Nous devons être honnêtes. Beaucoup de collègues nous ont quittés parce que, dans un premier temps, on leur a demandé de partir ou, dans un deuxième temps, parce qu'ils ont dit "Hey, je ne trouve pas ma place dans cette nouvelle organisation. Ou je trouve seulement une place que je ne veux pas". Nous avons perdu de nombreuses personnes durant ce processus de changement.* » (HRBP)

Nous pouvons également noter une tendance du modèle d'Ulrich à davantage pouvoir s'appliquer lorsque la taille de l'organisation est suffisante. Dans le cas inverse, la taille limitée de l'organisation locale ne justifie pas de mobiliser deux ressources humaines distinctes: le HRS Specialist et le HRS Partner. Le professionnel RH conserve alors un rôle généraliste par la combinaison des deux positions, son rôle n'évoluant donc pas.

Enfin, nos résultats empiriques montrent que l'implémentation d'un modèle d'organisation de services partagés est parfois perçue comme une entrave à l'évolution de carrière en interne par les individus. Chez MHC, les piliers des COEs et des HRBP nécessitent peu de personnel, de par leur caractère partagé ou centralisé à l'échelle de l'organisation. Ensuite, l'occupation de ces postes requiert un niveau de séniorité et de compétences élevé. Ces deux facteurs combinés concourent à ce que les individus puissent percevoir l'évolution de carrière vers ces deux fonctions comme complexe. Néanmoins, nous pouvons nuancer les résultats avancés par Cooke (2006). Il est vraisemblable que les HRS Specialists auraient des difficultés à faire évoluer leur carrière vers un poste de HRBP. En effet, comme l'indique Cooke, ils n'ont pas la possibilité de développer des compétences RH générales et une compréhension des besoins exprimés par le *business* (Cooke, 2006). Cependant, chez MHC, nous avons pu constater qu'une évolution d'un poste de HRS Specialist à un poste au sein des COEs était possible, une telle évolution ayant déjà eu lieu dans le passé. Dans ce cas, la spécialisation des HRS Specialists

¹⁰ Cette attitude est décrite par Hirschman comme une des trois options (défection, prise de parole et loyauté) permettant aux individus de réagir face à l'insatisfaction et au mécontentement (Hirschman, 1990).

dans des domaines d'expertise pointus tels que la paie et les outils digitaux leur permet de pouvoir aspirer à occuper un poste hiérarchiquement plus élevé au sein des COEs.

5.1. L'enrichissement des tâches (Herzberg, 1966)

En 1966, le psychologue américain Frederick Herzberg développe la théorie motivationnelle dite des deux facteurs ou bi-factorielle. Il postule de l'existence de deux catégories de facteurs qui interviennent dans le mécanisme motivationnel: les facteurs d'hygiène ou d'ambiance et les facteurs moteurs ou de motivation. Les premiers sont extrinsèques aux individus et sont liés à l'environnement dans lequel le travail s'accomplit: les conditions de travail, les politiques et procédures de l'organisation, la sécurité d'emploi, la rémunération et les avantages sociaux ou encore les relations avec les collègues et la hiérarchie. Ils réduisent l'insatisfaction dès qu'ils sont comblés, mais ne déclenchent aucune satisfaction particulière. Les seconds sont intrinsèques aux individus et sont liés au contenu des tâches, aux possibilités de développement et d'avancement, à l'épanouissement, à la reconnaissance ou encore à la responsabilité et à l'initiative accordées à l'individu. Ces facteurs auraient la capacité de véritablement déclencher la satisfaction, dès qu'ils sont satisfaits. Ils sont sources de motivation (Herzberg, 1966).

L'enrichissement des tâches consiste en une application de la théorie des deux facteurs. Pour favoriser la satisfaction ou la motivation des individus, il faut agir sur les facteurs moteurs associés au travail. L'enrichissement des tâches est alors décrit comme une méthode d'organisation du travail qui va impliquer de consentir davantage de responsabilités et de tâches complexes et motivantes ou de qualifications plus élevées à l'employé (Herzberg, 1966). Herzberg soutient qu'enrichir les tâches des travailleurs donne généralement lieu à une amélioration de la satisfaction au travail (Herzberg, 1966, cité par Yang & Lee, 2009), définie par Locke comme "*[...] L'état émotionnel positif qui découle de l'évaluation que fait l'individu de son travail*" [traduction libre] (Locke, 1976, p. 1300). Des chercheurs ont également montré que l'enrichissement des tâches, grâce à son impact sur la satisfaction au travail, contribuait à réduire l'intention de quitter l'entreprise dans le chef des travailleurs (Yang & Lee, 2009). L'enrichissement des tâches est à distinguer de l'élargissement des tâches, qui consiste en l'addition de tâches élémentaires d'un même niveau de complexité (Herzberg, 1966, cité par Sachau, 2007).

À travers nos entretiens, nous avons pu remarquer que les HRS Partners et les HRBP avaient, d'une manière générale, expérimenté positivement l'évolution de leurs tâches consécutivement au changement de structure RH. Nous avons pu constater que cette perception positive s'expliquait par un phénomène d'enrichissement de leurs tâches.

Par le biais de la restructuration, les HRS Partners se sont vus attribuer à la fois des tâches plus complexes et davantage de responsabilités. Alors qu'ils avaient initialement des craintes quant à l'évolution de leur tâches et responsabilités, ils ont perçu positivement la mutation de leur rôle. Même si

l'enrichissement des tâches des HRS Partners n'était pas un objectif intrinsèque au changement de structure, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une conséquence indirecte de celui-ci qui a permis aux HRS Partners de considérer leur changement de rôle comme une opportunité. Cet enrichissement a été synonyme d'évolution dans la division verticale des tâches (Mintzberg, 1982). Auparavant, les HRS Partners étaient davantage soumis à une division verticale du travail forte, au sein de laquelle la conception des tâches RH et leur exécution étaient nettement séparées entre les Directeurs RH et les professionnels RH leur rapportant. Grâce au changement de structure, les HRS Partners se sont vus attribuer des tâches et des décisions traditionnellement conférées à un niveau hiérarchique supérieur, soit les Directeurs RH.

En évoluant de la fonction de Directeur RH à HRBP, les HRBP ont également vu leurs tâches se complexifier. Par le biais de leur nouvelle fonction, ils ont effectivement pu se focaliser sur la partie partenariat stratégique avec les cadres supérieurs, domaine de responsabilités perçu comme complexe et moins présent au sein de leur ancienne fonction. À cet égard, nous n'avons pas perçu dans le chef des HRBP un sentiment de perte d'influence ou de pouvoir dans l'organisation dû au fait qu'ils délaissent leurs tâches opérationnelles, contrairement aux résultats de l'étude de Reilly (2000).

Pour conclure, nous pouvons donc dire que le phénomène d'enrichissement des tâches des HRBP et des HRS Partners a donné lieu à une amélioration de leur satisfaction au travail, ce qui a également dû diminuer leur intention de quitter l'entreprise suite au changement. À l'inverse, par exemple, les HRS Specialists détiennent désormais des tâches relativement élémentaires et moins diversifiées qu'auparavant. Nous pouvons donc considérer qu'ils éprouveront une moindre satisfaction au travail.

5.2. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977)

Pour analyser les réactions des acteurs, nous mobiliserons la théorie de l'analyse stratégique, une théorie majeure en sociologie des organisations développée dans l'ouvrage des sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système* (1977).

Crozier et Friedberg définissent l'organisation comme un système humain, un construit social, constitué de règles explicites mais également de stratégies particulières développées par les acteurs de l'organisation. Crozier et Friedberg soulignent que la notion de pouvoir est une notion indispensable à la compréhension des stratégies des acteurs. Selon ces auteurs, une zone d'incertitude, définie comme une "[...] indétermination quant aux modalités concrètes d'une solution à un problème matériel" (Crozier & Friedberg, 1977, p. 23), peut être contrôlée par les acteurs et intégrée dans leur stratégie. La zone d'incertitude pouvant donc être comprise comme une zone de flou dans l'organisation est une source de pouvoir organisationnel pour les acteurs. En effet, le pouvoir est fonction du contrôle que les acteurs seront en mesure d'opérer sur une zone d'incertitude conditionnant la capacité de l'organisation à rencontrer ses objectifs et pertinente pour cette dernière. Crozier et Friedberg décrivent les acteurs

comme inégaux face aux incertitudes. Ce sont effectivement les acteurs qui disposent des ressources ou des capacités leur permettant de contrôler les zones d'incertitude qui jouiront de leur pouvoir pour assouvir leurs stratégies et disposer d'une capacité d'influence dans l'organisation. Crozier et Friedberg distinguent quatre sources de pouvoir secrétées par l'organisation se rapportant à des zones d'incertitude pertinentes pour l'organisation: la détention d'une compétence ou d'une expertise difficilement remplaçable (1), la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement (2), la maîtrise de la communication et des flux d'information (3), et l'utilisation des règles organisationnelles (4) (Crozier & Friedberg, 1977).

Dans *L'Acteur et le Système*, Crozier et Friedberg abordent également le phénomène de changement, qu'ils décrivent comme une transformation des rapports humains, des relations que l'individu entretient avec autrui. Ils ajoutent que le changement est préjudiciable pour l'acteur dans le sens où le changement modifie ses sources de pouvoir et son jeu d'influence, par lesquels il manifeste son existence sociale. Par conséquent, qu'il adhère ou non au changement et accepte ou non ses objectifs, l'acteur va s'opposer à tout ce qui serait susceptible de menacer son autonomie, sa capacité d'action ou ses intérêts et va chercher à orienter le changement de sorte qu'il puisse continuer à s'affirmer. Pour surmonter les contraintes liées au changement, l'acteur va donc développer une stratégie basée sur sa marge de liberté ou d'action et les ressources dont il dispose (Crozier & Friedberg, 1977). En analysant comment les acteurs exploitent les zones d'incertitude au sein de l'organisation RH de MHC, nous allons ainsi saisir comment les acteurs recouvrent des espaces leur permettant de continuer à exercer une influence au sein de l'organisation, après le changement de structure.

Suite à l'analyse de notre matériau empirique, nous pouvons relever trois sources de pouvoir effectivement mobilisées par les acteurs. Premièrement, par le biais de nos entretiens, nous avons pu percevoir que la détention d'une expertise était une source de pouvoir saisie par les acteurs. Crozier et Friedberg définissent l'expert comme "*[...] le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation*" (Crozier & Friedberg, 1977, p. 84). Cette expertise ne suffit pas en soi mais nécessite la reconnaissance par les pairs de son caractère insubstituable et indispensable pour autrui (Crozier & Friedberg, 1977).

Nous avons pu percevoir que deux acteurs mobilisent cette source de pouvoir: les HRS Partners et les Cluster Leads. D'une part, il arrive que les HRS Partners négocient la gestion de certains recrutements auprès des Centres d'Excellence en mettant en avant le fait qu'ils disposent d'une meilleure connaissance des spécificités locales. Ils se saisissent donc de leur zone d'expertise, la connaissance des spécificités locales, afin de se réapproprier du pouvoir au sein de l'organisation. Dans ce cas, HRS Partners et Centres d'Excellence sont engagés dans une relation de coopération. Les acteurs sont dépendants l'un de l'autre dans l'accomplissement d'une finalité commune (recruter un salarié), alors que leurs intérêts ou

objectifs sont divergents (CoE: recruter le meilleur salarié possible en fonction des réalités locales; HRS Partners: se réappropriier la gestion de certains recrutements). Le pouvoir dont jouissent les HRS Partners se construit donc dans une relation d'échange ou de négociation de comportements réciproques. Comme souligné par Friedberg (1993), chaque acteur va tenter de "vendre" ses comportements à autrui tout en lui "achetant" les comportements dont il a besoin pour rencontrer ses objectifs (Friedberg, 1993). Dans ce cas, les HRS Partners jouissent de possibilités d'action pertinentes à la réalisation des objectifs des Centres d'Excellence. Inversement, les Centres d'Excellence contrôlent également la possibilité des HRS Partners d'atteindre leurs objectifs en disposant d'une liberté à s'engager ou non dans la relation de pouvoir, c'est-à-dire à accepter ou refuser les termes de l'échange.

« Dans certains cas, par exemple, nous avons ouvert un poste pour une région particulière [...] et nous avons expliqué à Korn Ferry que c'était mieux de nous donner le recrutement parce que c'est difficile pour quelqu'un qui ne connaît pas la région. » (HRS Partner)

D'autre part, les Cluster Leads jouissent également de leur expertise comme source de pouvoir dans l'organisation. Comme nous l'avons expliqué, les Cluster Leads étaient les points de contact uniques des cadres supérieurs, avant le changement de structure. Cela leur a permis d'acquérir une certaine expertise dans la gestion de leurs problématiques RH au cours du temps. De plus, ils disposent d'une connaissance des spécificités locales (ex: processus de rémunération et d'avantages sociaux nationaux, aspects socio-économiques et culturels, etc.). Nos entretiens nous ont montré que certains Cluster Leads mobilisent cette expertise pour négocier la réappropriation de la gestion du partenariat stratégique des cadres supérieurs auprès des HRBP. Comme les HRBP ne disposent pas de cette expertise pragmatique et ésotérique acquise par les Cluster Leads et indispensable à la réalisation de leur fonction, il arrive qu'ils acceptent que certaines de leurs tâches soient transférées aux Cluster Leads. Dans ce cas, le pouvoir des Cluster Leads trouve donc son origine dans le contrôle d'une zone d'incertitude pertinente à la réalisation des objectifs des HRBP. Nous percevons également l'existence d'une relation d'échange réciproque entre acteurs (HRBP: transfert de tâches qui leur sont dévolues aux Cluster Leads; Cluster Leads: gestion de tâches dévolues aux HRBP nécessitant un certain degré d'expertise).

« Par exemple, j'ai mon ancien domaine de responsabilités comme petite partie de mon domaine actuel de responsabilités. Et là je peux creuser davantage parce que je connais clairement ces choses. Alors que dans un autre pays, je dois compter beaucoup plus sur les HR Services locaux. Et ils font en partie des choses qui devraient être dans mon domaine de responsabilités. Mais pour des raisons de langue ou pour des raisons de connaissances locales ils assument un peu plus. Donc on ajuste depuis plus d'un an, ce qui est OK. » (HRBP)

Ensuite, nous avons également pu percevoir que la maîtrise de la communication et des flux d'information était une source de pouvoir mobilisée par les acteurs. D'une part, par la création d'une nouvelle structure RH, l'organisation a réorganisé le réseau de communication et de transmission d'informations entre ses membres et unités (Crozier & Friedberg, 1977). Les HRBP sont désormais dépendants de l'information détenue par les Cluster Leads pour mener à bien les tâches assignées à leur fonction. Autrement dit, les HRBP ne peuvent se passer du concours des Cluster Leads, ceux-ci détenant des informations pertinentes à l'accomplissement de leurs tâches. Nous avons pu remarquer que les Cluster Leads profitaient de cette interdépendance et du contrôle de l'information pour recouvrer du pouvoir au sein de l'organisation. En effet, certains Cluster Leads bloquent ou limitent la transmission d'information vers les HRBP, opérant une rétention volontaire de l'information. Ils entravent ainsi la capacité d'action de ces derniers. Ils sont également conscients du fait que les HRBP ne sont pas en mesure de les court-circuiter pour bénéficier des informations désirées. Dans ce cas, les Cluster Leads réagissent donc en décidant de ne pas s'impliquer pleinement dans le réseau de communication prévu avec les HRBP. À cet égard, un interlocuteur nous parle même d'une certaine « *déconnexion* » entre deux parties de l'organisation censées collaborer au profit d'une partie prenante commune.

D'autre part, nous avons pu remarquer que les Cluster Leads profitaient également du fait d'être intégrés à un réseau de communication privilégié et pérenne avec les cadres supérieurs. En effet, ils ont pu développer des relations interpersonnelles avec ceux-ci au cours du temps et restent quotidiennement à leur contact, de par leur proximité géographique. Les HRBP, quant à eux, n'entretiennent pas des relations de longue date avec les cadres. Leur position au niveau global et leur large domaine de responsabilités ne leur permettent pas non plus d'être physiquement à leur contact et d'entretenir des relations quotidiennes avec eux. Par conséquent, des Cluster Leads profitent d'être insérés dans ce réseau de communication avec les cadres pour continuer à gérer des tâches qui ne leur sont pourtant plus dévolues. Nous avons également pu noter ce type de comportement de la part des HRS Specialists, qui, lorsque des *line managers* font appel à eux, décident parfois de gérer leurs demandes, alors que cela ne relève essentiellement pas de leurs prérogatives.

« *Nous avons très souvent les mêmes personnes à bord. Et c'est bien sûr facile de continuer à être impliqué dans des questions qu'une autre personne devrait gérer parce que géographiquement tu es présent et que tu as les relations et toutes les connaissances de base pour prendre des décisions de haut niveau.* » (HRBP)

« *Aujourd'hui, c'est sûr que pour tout ce qui va être relation managériale, ils ont tendance à m'appeler et si je sais répondre à leurs questions, je vais y répondre.* » (HRS Specialist)

Enfin, une dernière source de pouvoir mobilisée par les acteurs est l'utilisation des règles organisationnelles. Crozier et Friedberg soutiennent que, même si les règles visent à éliminer les sources d'incertitude, elles ne les neutralisent pas entièrement et en produisent même de nouvelles (Crozier & Friedberg, 1977).

Il ressort de nos entretiens que, malgré une codification relativement précise des rôles au sein de la structure RH, des "zones grises" subsistent. Les frontières des rôles de Cluster Leads et HRBP resteraient ambiguës dans le chef des cadres supérieurs. Ces derniers ont effectivement des difficultés à saisir exactement dans quels cas ils doivent se tourner vers l'un ou l'autre acteur de l'organisation. En outre, nos interlocuteurs nous rapportent que les responsabilités associées aux rôles de Cluster Leads et HRBP sont également floues pour les acteurs de l'organisation RH. Nous avons pu remarquer que les Cluster Leads se saisissaient de cette ambiguïté de rôles pour gérer des tâches théoriquement dévolues aux HRBP en interprétant à leur manière les prérogatives associées aux deux rôles. Nous pouvons donc constater ici que les Cluster Leads mettent à profit les zones d'incertitude créées par les règles organisationnelles censées régulariser leurs comportements. Ainsi, ils servent leur stratégie visant à regagner du pouvoir au sein de l'organisation.

« De la perspective d'un directeur général de pays ou d'un directeur d'usine, c'était plus facile pour eux avant, parce qu'ils n'avaient qu'une personne vers laquelle se diriger [le directeur RH]. Maintenant, il doit se demander "Est-ce que c'est une discussion relevant du département HR Services donc je vais vers le département Services ou est-ce que c'est une discussion relevant des HRBP et donc je dois aller vers cette personne. Donc ils doivent choisir avec qui ils parlent, bien que leur relais premier est censé être les HRBP. » (Cluster Lead)

« Il y a quelques limites. Qui devrait faire quoi, ce n'est pas vraiment clair. Donc, c'est un peu comme de l'arithmétique. Révision annuelle des talents, c'est maintenant dans les mains des HRBP, plus dans les miennes. La préparation de stratégies pour les directeurs généraux, ça ne devrait pas être dans mes mains. Pourtant, je le fais toujours pour la partie usine. » (Cluster Lead)

En exposant les sources de pouvoir mobilisées par les acteurs, nous pouvons également percevoir que l'exercice du pouvoir s'inscrit régulièrement dans l'émergence d'une structure informelle au sein de l'organisation. L'analyse des organisations dissocie traditionnellement une structure formelle et informelle. La première équivaut aux aspects officiels et codifiés de l'organisation (ex: organigramme, description de fonction, etc.); la seconde naît des pratiques, interactions et relations non officielles voire clandestines, qui constituent une réalité parallèle et opposée à la première (Friedberg, 1993). En réalité, la régulation engendrée par la structure formelle n'est que partielle. Elle est constamment ébranlée par l'existence de pratiques et de relations dérogeant aux prescriptions de la structure formelle, soit la

structure informelle. À travers cette dernière, les acteurs parviennent à éroder peu à peu la prévalence de la structure formelle et à en restreindre la validité (Friedberg, 1993).

Au sein de MHC, la structure formelle de l'organisation RH se manifeste par une volonté d'identifier de la manière la plus exhaustive possible les tâches et domaines de responsabilités assignés à chaque acteur. Pour ce faire, l'organisation a communiqué des tableaux reprenant les tâches de chaque pilier et établi des descriptifs de fonction. Nous pouvons néanmoins percevoir l'émergence d'une structure informelle dans le sens où des processus de négociation et d'échange informels entre acteurs et ou des pratiques occultes et parallèles non prescrites par la structure formelle se développent.

Comme l'indique Friedberg, le fonctionnement réel des organisations transgresse l'opposition entre structure formelle et informelle. Friedberg parle à cet égard de "régulation mixte" pour qualifier la rencontre et l'interdépendance entre les régulations des structures formelle et informelle, règles formelles et processus informels s'enchevêtrant et s'épaulant les uns les autres (Friedberg, 1993). Par le biais de nos entretiens, nous avons pu percevoir que la présence d'une régulation mixte permettait au système de fonctionner. D'une part, la structure formelle est utilisée comme une source de protection par les acteurs afin de protéger un minimum leurs domaines de responsabilités par le biais d'une codification des tâches assignées à leur rôle. D'autre part, les pratiques occultes de la structure informelle permettent aux acteurs de rencontrer leurs objectifs divergents tout en étant au service d'une finalité commune.

« Nous peaufinons depuis plus d'un an, ce qui fonctionne bien. Du moment que nous discutons et disons "Ce gars m'a abordé, mais c'est dans ta liste de tâches" et que nous ne circonscrivons et ne protégeons pas à tout prix nos domaines de responsabilité. Du moment que ça fonctionne, c'est OK. » (HRBP)

« On s'est déjà retrouvés en réunion à trois à se dire "Bon, il y a ça à faire. Euh, c'était qui déjà qui était en charge de ce process-là?" Et donc on va reconsulte. Et puis je pense qu'il y avait aussi quelques rares cas qui n'avaient pas été prévus à l'avance, c'est-à-dire on s'est retrouvés devant un process ou un projet et on se dit "Mince! Ça c'était pas dans le tableau de qui fait quoi. Alors, qu'est-ce qui fait le plus de sens du coup?" Et ça s'est fait en informel. On discute. La HR Services Partner discute avec sa Cluster Lead du truc. Nous, on discute entre nous et on voit ce qui fait le plus de sens. [...] On n'a rien changé dans les job descriptions. On n'a pas été aussi loin. » (HRBP Coordinator)

Pour conclure, nous pouvons noter que l'organisation tend à renforcer la structure formelle dans le but de faire prévaloir la régulation formelle ou de contrôle (Reynaud, 1988) sur la régulation informelle ou autonome (Reynaud, 1988). Elle vise, en effet, à réviser régulièrement les tâches assignées à chacun au sein de cette nouvelle structure dans l'optique de faire disparaître les incertitudes et de contrôler les zones d'autonomie que les acteurs s'octroient. Pourtant, comme souligné par Friedberg, en souhaitant rationaliser et régulariser son fonctionnement, l'organisation risque de faire émerger de nouveaux problèmes et de ne faire que de déplacer les sources d'incertitude. En effet, de nouvelles incertitudes

peuvent émaner de la difficulté à appliquer et mettre en œuvre les nouvelles règles formelles (Friedberg, 1993). Ces zones d'incertitude peuvent ensuite à nouveau être mises à profit par les acteurs pour satisfaire leurs stratégies propres (Friedberg, 1993), rendant caduque l'aspiration à davantage de rationalisation.

« Au début de cette année, nous avons procédé à une revue de qui fait quoi. Je pense que c'est une chose que nous devons probablement faire chaque année parce que c'est sain. » (HRBP)

CONCLUSION

À l'occasion de notre recherche, nous souhaitons éclairer les implications consécutives à l'implémentation du modèle de l'organisation de services partagés sur les professionnels RH, modèle développé par Ulrich en 1995. À cette fin, nous avons eu l'opportunité d'intégrer l'entreprise Mölnlycke Health Care, société multinationale ayant opéré une transition vers ce modèle en 2020. Au terme de notre recherche, nous sommes en mesure d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche:

« *Quelles sont les implications sur les professionnels RH d'une transition vers une organisation de services partagés chez Mölnlycke Health Care?* ».

Premièrement, nous avons pu remarquer qu'une transition vers un tel modèle pouvait avoir des implications sur les tâches des professionnels RH. Comme les individus se spécialisent dans des domaines de responsabilités, leurs tâches évoluent. Nous avons pu constater que cette spécialisation des professionnels RH et l'évolution de leurs tâches pouvaient être expérimentées positivement ou négativement par ces derniers.

En mobilisant la théorie de l'enrichissement des tâches de Herzberg (1966), nous avons observé qu'une perception positive pouvait s'expliquer par un phénomène d'enrichissement des tâches menant à davantage de satisfaction au travail. En effet, les individus sont amenés à gérer des tâches d'un niveau de complexité supérieur ainsi que de nouvelles responsabilités et participent à la conception de tâches qu'ils n'étaient précédemment amenés qu'à exécuter.

Nous avons analysé la perception négative des individus à l'aide de deux concepts développés par Mintzberg: la division horizontale et verticale du travail (Mintzberg, 1982). D'abord, l'individu dont le travail était précédemment soumis à une division horizontale faible (Mintzberg, 1982), c'est-à-dire celui qui réalisait un grand nombre de tâches diversifiées, se retrouve à devoir gérer un nombre davantage restreint de tâches analogues (Mintzberg, 1982, cité par Pichault & Nizet, 2013). Dans ce cas, il évolue donc vers une division horizontale forte de son travail. Ensuite, l'acteur qui avait l'habitude de participer tant à l'exécution qu'à la conception de certaines tâches se retrouve exclusivement cantonné à leur exécution. Certaines de ses tâches passent donc d'une division verticale faible à une division verticale forte. Ces deux évolutions peuvent, *a contrario*, mener à une diminution de la satisfaction au travail.

Notre étude de cas nous a néanmoins montré que les acteurs ne réagissaient pas passivement à une évolution de leurs tâches perçue comme négative. Par le biais de la théorie de l'analyse stratégique de Crozier & Friedberg (1977), nous avons montré comment les acteurs étaient capables de mobiliser des zones d'incertitude secrétées par l'organisation pour recouvrer une capacité d'influence et du pouvoir au sein de l'organisation. Nous avons mis en exergue que les acteurs pouvaient également saisir des

opportunités en coalisant ou en nouant des liens avec d'autres acteurs de l'organisation. En effet, les acteurs s'insèrent dans des relations d'échange réciproque permettant à chacun de rencontrer ses objectifs (Crozier & Friedberg, 1977). Nous avons également montré comment la mise en place d'une régulation mixte, composée des processus d'échange informels entre acteurs et des pratiques parallèles à la règle ainsi que d'une codification relativement précise des prérogatives assignées à chacun, permettait au système de fonctionner (Friedberg, 1993). Sans nous y attarder, nous avons finalement montré qu'une attitude dite de "défection" (Hirschman, 1990) pouvait permettre aux acteurs de répondre à l'insatisfaction causée par l'évolution de leurs tâches. Dans ce cas, les acteurs choisissent de mettre fin à la relation qu'ils entretiennent avec l'organisation.

Parallèlement aux implications vécues par les acteurs sur leurs tâches, ces derniers peuvent également avoir le sentiment que la mise en place d'un modèle d'organisation de services partagés est une entrave à leur évolution de carrière en interne. D'une part, ce type d'organisation requiert un nombre restreint de personnel dans les piliers des COEs et des HRBP, considérés comme des postes hiérarchiquement plus élevés. D'autre part, l'exercice de ces fonctions peut être parfois perçu comme requérant un niveau de compétences et de séniorité élevé.

Au regard des éléments de réponse apportés à notre question de recherche, nous souhaitons formuler des pistes de recommandations à la société Mölnlycke Health Care. Nous formulerons également des recommandations à portée davantage universelle. Ces dernières pourraient servir de points d'attention aux praticiens RH souhaitant faire évoluer la structure RH de leur société vers un modèle d'organisation de services partagés.

Premièrement, de manière générale, nous avons pu ressentir que les professionnels RH de MHC ayant vécu la transition vers la nouvelle structure RH ne s'étaient pas toujours sentis suffisamment informés de la façon dont leur rôle et prérogatives allaient évoluer. Nous estimons que la mise en place d'une structure ayant de tels impacts sur l'essence même du rôle des acteurs et de leurs tâches devrait faire l'objet d'une présentation explicite de ces implications. Nous recommandons donc aux sociétés souhaitant évoluer vers ce modèle de proposer une description réaliste de l'emploi (*Realistic job preview*) aux individus impliqués. Cette dernière fournirait aux individus un aperçu équilibré (aspects positifs et négatifs) du nouveau rôle endossé (Phillips, 1998). Nous pensons qu'il est préférable pour l'entreprise de décrire le rôle des individus de façon fidèle et honnête. En effet, comme l'indiquent Earnest, Allen, & Landis, la perception d'une honnêteté organisationnelle dans le chef du travailleur par le biais d'une description réaliste de l'emploi va avoir un effet protecteur sur la rotation volontaire du personnel (Earnest, Allen, & Landis, 2011).

Ensuite, nous estimons qu'il serait judicieux de caractériser les trajectoires professionnelles possibles au sein de cette nouvelle organisation. Actuellement, les individus ne sont pas conscients des évolutions de carrière auxquelles ils peuvent réellement prétendre. De ce fait, ils peuvent être tentés de quitter l'organisation par manque de perspectives. En outre, nous pensons qu'il serait important de d'abord promouvoir les postes au sein de l'organisation RH en interne et de laisser une chance à tout un chacun de postuler. Nous pensons par exemple que le fait d'avoir sélectionné des membres des COEs en externe n'ait pas constitué un bon signal à donner au reste de l'organisation RH. De manière générale, nous pensons que l'entreprise devrait promouvoir la notion de talent interne. Par ce biais, elle montrerait à l'ensemble de l'organisation RH que des évolutions de carrière sont envisageables. Nous avons également perçu que des membres de l'organisation RH avaient regretté le manque de transparence et de communication lors du processus de choix des individus à certaines fonctions. Le sentiment de justice informationnelle (Colquitt, 2001) s'en trouve amoindri. Pourtant, ce dernier peut affecter la perception d'une justice organisationnelle (Bies & Shapiro, 1988), soit le jugement par l'individu du caractère juste ou équitable des décisions organisationnelles (Colquitt, 2001). Nous pensons donc, qu'à l'avenir, les critères et la procédure menant à la prise de décision de sélectionner ou non un individu devraient être explicités de façon transparente aux postulants.

Ensuite, à notre sens, la mise en œuvre de ce modèle devrait toujours s'accompagner d'une considération pour les facteurs contextuels internes et externes (Pettigrew, 1987) à l'organisation. Nous avons pu effectivement constater que chez MHC les spécificités locales externes (par exemple, la langue, la culture et les prescriptions légales) et opérationnelles internes caractéristiques à l'entreprise (organisation "Commercial" ou "Opérations" ou encore taille de l'organisation) avaient sans doute été sous-estimées.

Finalement, nous souhaitons formuler une recommandation basée sur notre observation pratique et personnelle d'une telle organisation au cours de notre stage. Nous pensons qu'il serait nécessaire d'instaurer un système de "back-up", de remplaçants, au sein des HR Services. Nous pensons que l'essence même du modèle, le caractère hyperspécialisé des professionnels RH et segmenté des activités, constitue une faiblesse. Comme chaque acteur détient son domaine de responsabilités propre et restreint, un risque est alors le départ ou les absences prolongées des professionnels RH, notamment ceux issus des HR Services. En effet, l'hyperspécialisation des individus complexifie, par exemple, la possibilité pour un HRS Partner de remplacer un HRS Specialist, et vice-versa. Par conséquent, nous estimons que les HRS Specialists et les HRS Partners devraient être formés à gérer les tâches de l'un ou l'autre poste, par exemple, par rotation de postes. Dans le même temps, cela permettrait aux HRS Specialists de pouvoir ponctuellement élargir la variété de leurs tâches et d'évoluer en compétences.

Pour parachever cette partie, nous souhaiterions considérer des limites à l'interprétation de nos résultats. Lorsque nous avons commencé à étudier les implications liées à l'implémentation du modèle d'Ulrich chez Mölnlycke Health Care en mars 2021, celui-ci avait été mis en place depuis un peu plus d'un an (janvier 2020) au sein de certains clusters ainsi que des COEs et HRBP et depuis moins d'un an dans d'autres clusters (avril 2020). Nous avons également pu relever une volonté de la direction RH d'implémenter rapidement ce modèle, dans un premier temps, et d'y opérer d'éventuels changements par la suite, dans une optique d'"essai-erreur". Nous avons effectivement perçu une ouverture de la part de la direction RH à remédier aux "maladies de jeunesse", aux lacunes du modèle, dans le futur. Nous pouvons donc imaginer qu'en raison de la jeunesse de cette organisation chez Mölnlycke Health Care, cette dernière n'ait pas encore été totalement éprouvée. En outre, nous pouvons noter la présence de la pandémie mondiale de Covid-19 en mars 2020. Nos interlocuteurs nous ont confié à plusieurs reprises que la pandémie de Covid-19 était sans doute contrevenue à une transition pleinement harmonieuse vers cette nouvelle structure.

Nous souhaitons également faire part d'une seconde limite à notre travail qui pourrait consister en une perspective de recherche future. Comme chez Mölnlycke Health Care, une unité opérant comme des COEs était déjà présente, nous n'avons pas pu réellement étudier les implications liées à la création d'une telle entité. En outre, la rédaction d'un mémoire étant un exercice restreint dans le temps et dans son contenu, nous avons également fait le choix de nous concentrer sur certains aspects de notre problématique, au détriment d'autres. Nous pensons qu'il serait judicieux d'étudier comment la création d'un pôle dédié à la création de politiques globales impacte les professionnels RH et leurs pratiques. Comment les acteurs composent-ils avec ces politiques? Comment ces politiques peuvent-elles influencer la capacité d'action et la marge de liberté des acteurs? Comment s'effectue l'alignement entre les COEs et les professionnels RH en local? Ces politiques leur apportent-elles suffisamment de flexibilité que pour pouvoir répondre à leurs contraintes et spécificités locales? En outre, nous estimons qu'il serait opportun d'analyser de quelle façon les Centres d'Excellence pourraient ou non jouir d'une capacité d'influence dans l'organisation de par la capacité qui leur est donnée d'édicter des politiques globales devant être appliquées par l'ensemble de l'organisation RH. Nous avons, par exemple, perçu une tentative d'imposer certains processus globaux dans le chef des COEs lorsque les acteurs locaux en dévient. Nos entretiens nous ont également montré que des acteurs semblent avoir des relations bidirectionnelles avec les COEs ainsi que davantage de possibilités d'avoir une influence sur leurs politiques, alors que d'autres considèrent leur relation avec les COEs comme davantage à sens unique (descendante) voire même quasiment inexistante. De quelle nature sont les relations entre les COEs et les autres acteurs de l'organisation? De quelle capacité d'influence les Centres d'Excellence jouissent-ils au sein d'une organisation RH? Comment d'autres acteurs arrivent-ils à influencer ces politiques? Ces interrogations sont autant de questions que nous jugeons pertinentes à approfondir à l'occasion de recherches futures.

« Finalement, quelle que soit l'éventuelle longévité du modèle d'organisation de services partagés, nous suggérons [...] que ce modèle élude la question de la position quelque peu paradoxale actuelle qui consiste à écarter la perceptive et les besoins d'une ressource clé: l'employé RH. » [traduction libre]

(Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007, p. 1504)

BIBLIOGRAPHIE

- BACHELARD, G. (1938). *La Formation de l'esprit scientifique* (éd. 1e). Paris: Vrin.
- BEAUGRAND, J. P. (1988). *Démarche scientifique et cycle de la recherche*, in ROBERT, M. (dir.), *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie* (éd. 3e). Saint-Hyacinthe: Edisem.
- BEER, M. (1998). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- BERGERON, B. (2002). *Essentials of Shared Services*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- BIES, R. J., & SHAPIRO, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- BOGLIND, A., HÄLLSTEN, F., & THILANDER, P. (2011). HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40(5), 570-588.
- BOXALL, P., & MACKY, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- BRYMAN, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75-92.
- CALDWELL, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human resource management journal*, 18(3), 275-294.
- CHU, J. Y. (2014). *When Boys become Boys: Development, relationships and masculinity*. New York: New York University Press.
- COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- COMBESSIE, J.-C. (2007). *L'entretien semi-directif*, in COMBESSIE, J.-C. (dir.), *La méthode en sociologie*. Paris: La Découverte.
- COOKE, F. L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2), 211-227.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Lonrai: Éditions du Seuil.
- DELERY, J. E., & 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.
- DUBOIS, A., & GADDE, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- EARNEST, D., ALLEN, D., & LANDIS, R. (2011). Mechanisms Linking Realistic Job Previews With Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.

- FARNDALE, E., PAAUWE, J., & HOEKSEMA, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561.
- FLEITAS, J. (1998). Spinning Tales from the World Wide Web: Qualitative Research in an Electronic Environment. *Qualitative Health Research*, 8(2), 283-292.
- FORST, L. I. (2001). Management: Shared Services Grows Up. *Journal of Business Strategy*, 22(4), 634-647.
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Lonrai: Éditions du Seuil.
- GERPOTT, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 214-234.
- GUILLOUX, V. (2007). Outsourcing et Ressources Humaines : le BPO : solution pour la transformation de la fonction RH ? *Management & Avenir*, 3 (13), 114-123.
- HERZBERG, F. (1959). *The Motivation to Work* (éd. 2e). Hoboken: John Wiley & Sons.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- HIRSCHMAN, A. (1990). *Exit Voice & Loyalty – Responses to Decline On Firms Organizations & States*. Cambridge: Harvard University Press.
- HOPE-HAILEY, V., FARNDALE, E., & TRUSS, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- KATES, A. (2006). (Re)Designing the HR Organization. *Human resource planning*, 29(2), 22-30.
- KEEGAN, A., & FRANCIS, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- KING, N., & HORROCKS, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research* (éd. 1e). Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- KOHN, L., & CHRISTIAENS, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3(4), 67-82.
- LAROCHE, P., GUERY, L., MOULIN, Y., SALESINA, M., & STEVENOT, A. (2019). *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- LEVIN, B. (2009). Transforming HR through a multitiered approach to the delivery of HR services. *Employment relations today*, 36(1), 9-16.
- LO IACONO, V., SYMONDS, P., & BROWN, D. H. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), 103-117.
- LOCKE, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, in DUNNETTE, M. D., & HOUGH, L. M. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (éd. 1e). Chicago: Rand McNally.
- MAATMAN, M., BONDAROUK, T., & LOUISE, J. (2010). Conceptualising the Capabilities and Value Creation of HRM Shared Service Models. *Human Resource Management Review*, 20(4), 327-339.

- MCIVOR, R., MCCRACKEN, M. G., & MCHUGH, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, 29(6), 448-461.
- MEIJERINK, J., BONDAROUK, T., & MAATMAN, M. (2013). Exploring and comparing HR shared services in subsidiaries of multinational corporations and indigenous organisations in The Netherlands: a strategic response analysis. *European Journal of International Management*, 7(4), 469-492.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- MIRICK, R. G., & WLADKOWSKI, S. P. (2019). Skype in Qualitative Interviews: Participant and Researcher Perspectives. *The Qualitative Report*, 24(12), 3061-3072.
- MÖLNLYCKE HEALTH CARE. (2021). *Une référence mondiale dans le domaine des solutions médicales*. Consulté le mai 29, 2021, sur <https://www.molnlycke.be/fr-be/>
- MÖLNLYCKE HEALTH CARE AB. (2020). *Performance excellence - our integrated approach that drives results*. Göteborg: Mölnlycke Health Care AB.
- MÖLNLYCKE HEALTH CARE AB. (2021). *2020 Annual report*. Göteborg: Mölnlycke Health Care AB.
- PETTIGREW, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- PHILLIPS, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.
- PICHAULT, F. (2013). *Change Management: Towards Polyphony* (éd. 1e). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- PICHAULT, F., & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (éd. 2e). Paris: Seuil.
- PICHAULT, F., & RORIVE, B. (2003). Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH, les restructurations : volonté ou fatalité. *Journée d'étude Soirée /Débat GREGORE-IAE de Paris*.
- POPE, C., & MAYS, N. (1995). Qualitative Research: Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ Clinical Research*, 311(6996), 42-45.
- QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 4e). Paris: Dunod.
- REDMAN, T., SNAPE, E., WASS, J., & HAMILTON, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1486-1506.
- REILLY, P. (2000). *HR Shared Services and the Realignment of HR*. Brighton: Institute of Employment Studies.
- REILLY, P., TAMKIN, P., & BROUGHTON, A. (2007). *The Changing HR Function: Transforming HR?* London: Chartered Institute for Personnel and Development.
- REYNAUD, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.

- REYNAUD, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- ROTHWELL, A. T., HERBERT, I. P., & SEAL, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 241-252.
- RYEN, A. (2001). *Cross-Cultural Interviewing*, in Gubrium, JABER F. & HOLSTEIN, James A. (dir.), *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- SACHAU, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human resource development review*, 6(4), 377-393.
- SCHRANK, V. (2015). *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland: Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHWARZ, G. (2014). *Public Shared Service Centers A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations*. Cambridge: Springer Gabler.
- SOFAER, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research*, 34(5), 1101-1118.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- TEMPLE, B., & YOUNG, A. (2004). Qualitative Research and Translation Dilemmas. *Qualitative Research*, 4(2), 161-178.
- THIETART, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE HAILEY, V., STILES, P., & ZALESKA, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.
- ULRICH, D. (1994). *Human Resource; From rhetoric to reality*. New York: Work in America Institute.
- ULRICH, D. (1995). Shared services: from vogue to value. *Human resource planning*(18), 12-23.
- ULRICH, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- ULRICH, D., & DULEBOHN, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- ULRICH, D., ALLEN, J., BROCKBANK, W., & NYMAN, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In* (éd. 1e). New York: McGraw-Hill Professional.
- ULRICH, D., YOUNGER, J., & BROCKBANK, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human resource management*, 47(4), 829-850.
- VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUET, J., & QUIVY, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 5e). Malakoff: Dunod.
- VENEGAS, B. C., & THILL, K. (2015). Towards a new competency model for HRM. The art of competency modelling - a new approach for HRM. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(5), 597-621.
- WRIGHT, P. M., & DYER, L. (2000). *People in the E-Business: New Challenges, New Solutions*. Ithaca: Cornell Center for Advanced Human Resource Studies.

WRIGHT, P., GUEST, D., & PAAUWE, J. (2015). Off the Mark: Response to Kaufman's Evolution of Strategic HRM. *Human Resource Management*, 54(3), 409-415.

YANG, S.-B., & LEE, K.-H. (2009). Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction. *International review of public administration*, 14(2), 13-24.

ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDES D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN: HR SERVICES

- Pourriez-vous me parler de la réorganisation des services RH? Pourquoi a-t-elle été initiée, avec quels objectifs, et comment l'avez-vous vécue?
- Que pensez-vous de la création de cette nouvelle structure?
- Comment cette nouvelle structure vous a-t-elle été présentée? Comment a-t-on communiqué à propos de cette nouvelle structure? Savez-vous qui a formulé cette initiative de changement?
- Quelles étaient selon vous les "faiblesses" de la structure précédente?
- Comment les rôles de chacun ont-ils été redistribués? Comment la transition vers le nouveau modèle s'est-elle passée concrètement?
- Quelles tâches assumiez-vous avant le changement de structure RH? Déteniez-vous des tâches qui ont été reprises par les HRBPs ou les Centres d'Excellence? Quel était le titre de votre fonction auparavant? À qui rapportiez-vous?
- Quelles tâches RH assumez-vous aujourd'hui?
- Avec qui travailliez-vous avant le changement de structure (travailleurs, managers, direction)?
- Avec qui travaillez-vous désormais (travailleurs, managers, direction)?
- Quels services êtes-vous censé leur délivrer?
- Quelles sont vos relations avec les HRBP? Collaborez-vous directement avec eux?
- Que pensez-vous du fait d'avoir supprimé les postes de HRBP au niveau local et d'avoir replacé cette fonction au niveau global? Que pensez-vous de leur création?
- Quelles sont vos relations avec les Centres d'Excellence? Collaborez-vous directement avec eux? Que pensez-vous de la création des Centres d'Excellence?
- Disposez-vous d'une certaine flexibilité quant aux politiques globales qui sont édictées par les Centres d'Excellence? Si non, comment percevez-vous cela?
- Pensez-vous que cette structure en piliers soit cohérente? Que pensez-vous qu'elle apporte de plus que la précédente? Comment percevez-vous la communication entre piliers?
- Quelles relations entretenez-vous avec les RH provenant du même cluster que le vôtre? Que pensez-vous de leur création? Le regroupement de pays en clusters vous paraît-il bien conçu?
- Les rôles de chacun sont-ils clairs au sein de cette structure (*ownership*)?

GUIDE D'ENTRETIEN: HRBP

- Pourriez-vous me parler de la réorganisation des services RH? Pourquoi a-t-elle été initiée, avec quels objectifs, et comment l'avez-vous vécue?
- Que pensez-vous de la création de cette nouvelle structure?
- Comment cette nouvelle structure vous a-t-elle été présentée? Comment a-t-on communiqué à propos de cette nouvelle structure? Savez-vous qui a formulé cette initiative de changement?
- Quelles étaient, selon vous, les "faiblesses" de l'ancienne structure?
- Comment les rôles de chacun ont-ils été redistribués? Comment la transition vers le nouveau modèle s'est-elle passée concrètement?
- Quelles tâches assumiez-vous avant le changement de structure RH? Quel était le titre de votre fonction auparavant? À qui rapportiez-vous?
- Quelles tâches RH assumez-vous aujourd'hui?
- Quel est le rôle des HRBP en matière de *Learning and Development*, *Performance Management*, *Organisational changes* et *Culture and engagement*?
- Par qui les tâches que vous assumez aujourd'hui étaient-elles réalisées?
- Vous travaillez avec des *senior leaders* et le *business*. Quelle relation entretenez-vous?
- Quels services êtes-vous censé leur délivrer?
- Avec qui travailliez-vous auparavant (équipe de direction, managers, travailleurs)?
- Quelles sont vos relations avec les Centres d'Excellence? Collaborez-vous avec eux? Que pensez-vous de leur création?
- Quelles sont vos relations avec les HR Services? Collaborez-vous avec eux? Que pensez-vous de leur création?
- Il y a des HRBP par fonction: Opérations & ORS, Commercial & Marketing ainsi que R&D & Fonctions globales. Quelle relation entretenez-vous avec les autres HRBP?
- Que pensez-vous du fait d'avoir supprimé les postes de HRBP au niveau local et d'avoir replacé cette fonction au niveau global?
- Pensez-vous que cette structure en piliers soit cohérente? Que pensez-vous qu'elle apporte de plus que la précédente? Comment percevez-vous la communication entre les piliers?
- Les rôles de chacun sont-ils clairs au sein de cette structure (*ownership*)?

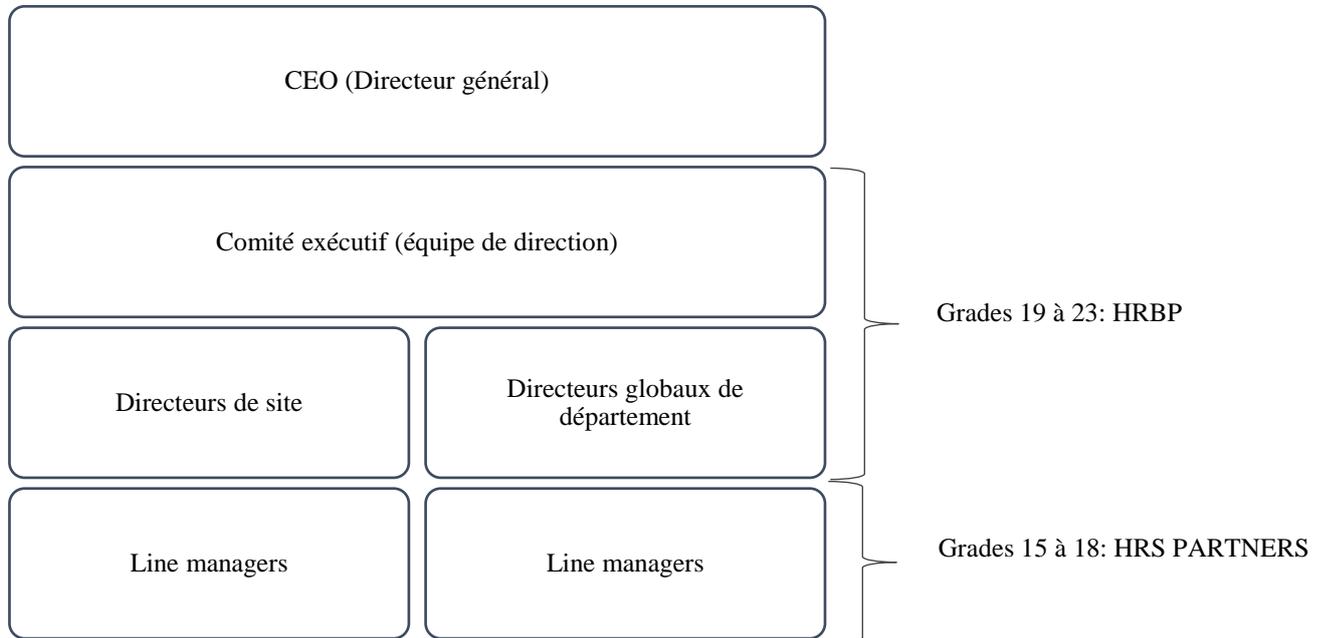
GUIDE D'ENTRETIEN: CENTRES D'EXCELLENCE

- Pourriez-vous me parler de la réorganisation des services RH? Pourquoi a-t-elle été initiée, avec quels objectifs, et comment l'avez-vous vécue?
- Que pensez-vous de la création de cette nouvelle structure?
- Comment cette nouvelle structure vous a-t-elle été présentée? Comment a-t-on communiqué à propos de cette nouvelle structure? Savez-vous qui a formulé cette initiative de changement?
- Quelles étaient, selon vous, les "faiblesses" de l'ancienne structure?
- Comment les rôles de chacun ont-ils été redistribués? Comment la transition vers le nouveau modèle s'est-elle passée concrètement?
- Quelles tâches assumiez-vous avant le changement de structure RH? Quel était le titre de votre fonction auparavant? À qui rapportiez-vous?
- Quelles tâches RH assumez-vous aujourd'hui?
- Par qui les tâches que vous assumez aujourd'hui étaient-elles réalisées?
- Vous travaillez avec les équipes HR Services et les HRBP. Quelle relation entretenez-vous? Que pensez-vous de leur création?
- Quels services êtes-vous censé leur délivrer?
- Avec qui travailliez-vous auparavant (équipe de direction, managers, travailleurs)?
- Existe-il une certaine flexibilité des HR Services et HRBP quant aux politiques globales qui sont édictées par les Centres d'Excellence?
- Les Centres d'Excellence sont divisés en blocs: *Talent Acquisition*, *Talent Development*, *Reward* et *Learning*. Interagissez-vous avec ces différents blocs? Comment l'expertise est-elle répartie?
- Pensez-vous que cette structure en piliers soit cohérente? Que pensez-vous qu'elle apporte de plus que la précédente?
- Les rôles de chacun sont-ils clairs au sein de cette structure (*ownership*)?

GUIDE D'ENTRETIEN: FONCTIONS STRATÉGIQUES

- Quelle était votre fonction auparavant?
- Quelle est votre fonction aujourd'hui?
- Qui a formulé cette initiative de changement? Cette initiative est-elle venue du niveau RH?
- Quelles sont les raisons qui ont poussé à ce changement de structure RH?
- Pourquoi avoir redéfini les rôles de chacun au sein de cette structure?
- Comment les rôles et l'expertise ont-ils été réorganisés?
- Pourquoi avoir réduit le nombre de HRBP?
- Par qui les tâches dévolues aux HRBP étaient-elles assumées auparavant?
- Par qui les tâches dévolues aux Centres d'Excellence étaient-elles assumées auparavant?
- Quelles étaient les faiblesses de l'ancienne structure RH?
- Quelles sont les forces de cette nouvelle structure?
- Quel était l'objectif de créer des clusters? Comment a-t-on décidé du regroupement des pays en clusters (tel pays avec tel pays)?
- Les rôles de chacun sont-ils désormais clairs au sein de cette structure?

ANNEXE 2: PARTIES PRENANTES DES HRS PARTNERS & HRBP



ANNEXE 3: ORGANISATION DES CLUSTERS

<p>HQ & Nordics</p> <p>Suède, Finlande, Norvège, Danemark</p>	<p>North America</p> <p>États-Unis, Canada</p>
<p>Benelux & France</p> <p>Belgique, Pays-Bas & France</p>	<p>Royaume-Uni</p>
<p>Central & Southern Europe</p> <p>Autriche, Allemagne, Italie, Espagne, Suisse et Portugal</p>	<p>Eastern Europe</p> <p>République tchèque, Pologne, Russie, Hongrie, Estonie, Lettonie, Lituanie</p>
<p>Asia Pacific (APAC) and Middle East & Africa (MEA)</p> <p>Malaisie, Thaïlande, Australie, Chine, Japon, Singapour, Émirats arabes unis, Corée, Inde, Hong Kong, Nouvelle-Zélande, Arabie saoudite, Afrique du Sud</p>	<p>Latin America</p> <p>Brésil, Chili</p>